



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115504987>

G.P.M.P.
Gouvernement
Publication

NATIONAL CAPITAL COMMISSION

163

BUILDING PRIDE THROUGH CANADA'S CAPITAL REGION



FAIRE DE LA RÉGION DE LA CAPITALE DU CANADA UN SYMBOLE DE FIERTÉ

CAI
CP
- ASS

ANNUAL REPORT

1993-1994



National Capital
Commission

Commission
de la Capitale nationale

Canada

EXECUTIVE SUMMARY

A large print Executive
Summary of the
*National Capital
Commission Annual
Report (1993-1994)*
is available upon request.

National Capital Commission
161 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K2P 6J6
Telephone: (613) 239-5555

Letter of transmittal

The Honourable Michel Dupuy
Minister of Canadian Heritage
House of Commons
Ottawa, Ontario K1A 0A6

Dear Minister:

It gives me great pleasure, as Chairman of the National Capital Commission, to submit to you and to Parliament the report on the activities of this organization for the 1993-94 fiscal year.

During the past year, the NCC has continued the long-term shift that began in 1988, when Parliament gave the organization a broader mandate. Essentially, the new mandate means a movement forward — from building the Capital to using it to communicate Canadian values and traditions. Implicit in the change has been a gradual and fundamental redefinition of the Commission's role, its products and even the way it does business.

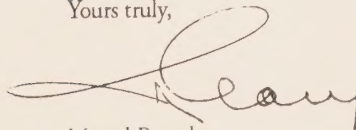
We began the year at the Commission with three main purposes in mind — one, to continue the task of planning and building the Capital; two, to make the Capital increasingly meaningful to Canadians through appropriate programming; and, finally, in the special circumstances of the 1990s, to demonstrate fiscal responsibility by reducing costs, improving efficiency and, wherever possible, generating revenue to support programs.

The Commission's record for the year has been shaped more than anything by the fact of "partnership." Nearly a century ago, when planning began in the Capital, the NCC's predecessor was a virtual pioneer in the region; in 1994, the Commission is merely one player in a complex political field. Clearly, to be effective, the NCC must harmonize its efforts with those of regional partners, just as it must recruit the public as informed supporters. Though partnerships are not easy to develop or maintain, it is clear that they have enormous, long-term value. We have succeeded this year, with a great deal of painstaking effort, in laying a solid foundation for future collaboration.

An even more outstanding success has been recorded in the area of Capital awareness, with achievements in bringing the Capital to the attention of Canadians outstripping all targets. Surveys show that more and more Canadians are beginning to think of the Capital not only as a destination, but also as a source of pride. That awareness, combined with healthy partnerships and sound, businesslike practices, is finally giving us the opportunity to use this Capital as it should be used — to show Canadians what Canada is all about.

On behalf of the Commissioners and employees of the National Capital Commission, I respectfully submit this report.

Yours truly,



Marcel Beaudry



Table of Contents

Part I: The National Capital Commission in Review, 1993-1994

1. NATIONAL CAPITAL COMMISSION	3
A Capital To Make Canadians Proud	
Crown Corporation Status	
National Mandate	
Mission Statement	
<i>Products and Services</i>	
The Symbolic Capital: A National Experience	3
<i>Structure and Operations</i>	4
The Commission	
Corporate Committees	
Advisory Committees	
Executive Management Committee	
Sectors and Branches	
2. MANAGEMENT PERSPECTIVE	5
Redefining the Capital's Role	
External Business Environment	
Corporate Objectives	
Leadership in promoting pride and unity through the Capital	
Innovative programming and messages	
Implementing a responsible business approach	
Opportunities and Challenges	
Integrating efforts, nationally and regionally	
Safeguarding NCC assets with limited resources	

3. THE YEAR IN REVIEW

Strategic Objective No. 1

Contribute to the promotion of national pride and unity
through the Capital 6

- Promoting pride
- Bigger audiences, on site and through broadcasts
- The Capital as a destination for Canadians
- Targeting youth
- Strategic partnerships

Strategic Objective No. 2

Continue work on major planning studies for federal lands in the
National Capital Region 7

- Joint planning initiatives
- A shared regional vision
- Rationalizing NCC land ownership and control
- The future Greenbelt
- Federal employment nodes
- A renewed LeBreton Flats

Strategic Objective No. 3

Generate revenue, reduce costs and improve operational efficiency 8

- Simplification of the work environment
- Revenue from land sales
- Sustainable development
- Revenue generation
- Regional partners and sponsors
- Reduced operating costs and capital expenditures

Part II: National Capital Commission Financial Review, 1993-1994

Performance Review of the National Capital Commission 13

Management Responsibility for Financial Reporting 14

Auditor's Report 15

Financial Statements

Balance Sheet 16

Statement of Operations 17

Statement of Equity 18

Statement of Changes in Cash Resources 19

Notes to Financial Statements 20

Supplementary Financial Information: Schedule of Land and Buildings 25

Appendix

The Commission, National Capital Commission

As at March 31, 1994 29

Part I

*The National Capital
Commission in Review*

1993-1994

1. *National Capital Commission*

A Capital To Make Canadians Proud

Almost one hundred years ago, the government of a very young Canada conceived the need for a Capital that, through the dignity and beauty of its buildings, monuments and open spaces, would worthily represent this new and growing country. In 1899, the Ottawa Improvement Commission was established and, in 1958, it became the National Capital Commission (NCC). The role of both organizations has been to create a Capital that would inspire Canadians with pride.

Crown Corporation Status

The NCC, as a federal Crown corporation, is an independent legal entity created by Parliament to pursue certain public policy objectives on behalf of Canadians. Although the NCC functions more like a private-sector corporation than a government department, it is accountable to Parliament through the Minister of Canadian Heritage. Also, as a Crown corporation, the NCC is guided by federal government policy, and it incorporates federal management philosophy into the planning of operations for each fiscal year (April 1 to March 31). In particular, the requirements for public consultation and environmental assessment are built into the basic plan, as is the desirability of partnership as an operating model. As well, the NCC is fully committed to the human resource principles developed by federal government to help employees adapt to the changing circumstances of employment in the 1990s.

National Mandate

Parliament created the National Capital Commission through the *National Capital Act* in 1958. The Act, which was amended and expanded in 1988, now directs the NCC to:

- prepare plans for and assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region in order that the nature and character of the seat of the Government of Canada may be in accordance with its national significance;
- organize, sponsor or promote such public activities and events in the National Capital Region as will enrich the cultural and social fabric of Canada, taking into account the federal character of Canada, the quality of status of the official languages of Canada and the heritage of the people of Canada; and
- coordinate the policies and programs of the Government of Canada respecting the organization, sponsorship or promotion by departments of public activities and events related to the National Capital Region.

Mission Statement

The NCC's mission statement reflects its mandate:

- to use the Capital to communicate Canada to Canadians;
- to make the Capital a meeting place for Canadians; and
- to safeguard and preserve national treasures in the Capital.

PRODUCTS AND SERVICES

The Symbolic Capital: A National Experience

The products and services delivered by the NCC, though they span an enormous professional range, are tied together by a single aim: to create a meaningful Capital. Thus, though activities at the Commission run the gamut from public programming and interpretation all the way to construction and maintenance, they are unified by their various contributions to the mandate. Examples of the Commission's various activities are: programming, in the form of Canada Day, Winterlude, the sound and light show on Parliament Hill and Cultures Canada; heritage preservation; the creation of national monuments; parkway maintenance and landscaping; wilderness conservation; real estate management, including caring for the Official Residences. The NCC also encourages and supports initiatives — including national conferences, broadcasts and destination marketing — to make Canadians aware of the Capital, to bring them here, to make them welcome when they arrive and to interpret the Capital for them. The NCC also continues to take part in major land-use planning initiatives, now working in partnership with other levels of government and bringing a consistent "Capital" perspective to planning, management and protection of public lands in the Capital and its region.

STRUCTURE AND OPERATIONS

The Commission

As a Crown corporation, the NCC is governed by a Commission (essentially, a board of directors), which is composed of the Chairman, Vice-Chairman and 18 other members chosen from across Canada and appointed by order-in-council. The Commission must include one representative from each province, as well as several representatives from the National Capital Region: two from Ottawa, one from Hull, at least one from a local Ontario municipality other than Ottawa, and one member from a local Quebec municipality other than Hull. The remaining members, including the Chairman and Vice-Chairman, are members at large. (For a list of current members, see page 29.) The Commission is responsible for planning the overall direction of the NCC; managing and safeguarding the NCC's resources; monitoring, evaluating and reporting on performance; and supplying guidance on certain operational issues.

Corporate Committees

Through its corporate by-laws, the Commission delegates certain of its powers to sub-committees, each composed of selected Commission members.

Executive Committee Provides guidance to the Commission on corporate issues and strategies, approves projects and transactions and reviews the NCC's corporate plan, operating and capital budgets, financial statements and annual report.

Corporate Audit and Evaluation Committee Reviews audit and evaluation activities, including the NCC's financial statements and the Auditor General's annual financial reports and special examinations. This committee also approves schedules, plans and reports of internal audit and program evaluation activities.

Compensation Review Committee

Reviews the performance and remuneration of the NCC Chairman and Executive Vice-President/General Manager.

Advisory Committees

The NCC acquires national perspective and professional breadth through the operation of several advisory committees. Members of these committees are recruited from among recognized experts in Canada's professional, academic and business communities and are appointed by the Commission. The advisory committees make recommendations to the Commission and provide technical guidance to NCC staff and other federal agencies in the Capital.

Advisory Committee on Marketing and Programming Advises on cultural programming, marketing, sponsorships, partnerships and communications.

Advisory Committee on Planning and Real Asset Management Advises on the use, development and management of public lands in the National Capital Region.

Advisory Committee on Design Advises on design proposals for federal lands in the National Capital Region, including architecture, landscape architecture, public works, banners, signs and statuary.

Executive Management Committee

The Chairman, the Executive Vice-President/General Manager and other senior managers meet regularly to review major issues related to the day-to-day operations and administration of the NCC.

Sectors and Branches

Operations at the NCC fall into three sectors and five branches: 1) Planning the National Capital (Capital Planning Branch); 2) Promoting and animating the National Capital Region (National Programming Branch and Marketing and Communications Branch); and 3) Real asset management and development (Environmental and Land Management Branch and Realty and Development Branch). A fourth sector is corporate services, which encompasses the Executive Office and various groups that meet the financial, administrative, human resource, information management, audit and legal requirements of the NCC.

2. *Management Perspective*

Redefining the Capital's Role

The development of a meaningful Capital is a long-term undertaking. Over the last 40 years or so, the NCC and its partners have accomplished a great deal, especially in the implementation of the Gréber Plan and the development of a *Federal Land-Use Plan*; however, much remains to be done, especially in terms of delivering the renewed mandate of 1988.

Nevertheless, over the last few years, the NCC has moved strongly in a new direction and has made significant progress in establishing the Capital as a centre for national celebration (with Canada Day and Winterlude); as a focus of national exchange (The Student Commission, the Capital Youth Ambassadors, the Canadian Capital Cities Workshop); and as a mirror of national culture (Cultures Canada). In particular, Confederation Boulevard is being developed, in association with a range of partners, as a showcase of major national institutions and symbols. Furthermore, the NCC has developed much of the infrastructure needed to make Canadians feel at home in the Capital: Canada's Capital Visitor Information Centre hosted 130,000 people in 1993; Infotent received 170,000.

External Business Environment

Canada in the 1990s is in many ways a new country, and many of the changes — such as the rise in regionalism, multiculturalism and economic retrenchment — are certain to affect some programs sponsored by the NCC: for example, immigration has resulted in a cosmopolitan culture in Canada, which it is now the Capital's role to reflect through contemporary symbols. Also, budget restraints and the reshaping of Canadian social programs are affecting both the way governments operate and the way Canadians live. The NCC must adjust to these new realities.

At this time, the NCC is also faced with declining appropriations from Parliament (a decrease in purchasing power, including the effects of inflation, of 40% since 1984) and revenues that have been adversely affected by current economic conditions. As a result, the organization is turning more and more to other levels of government and to the private sector, offering itself in the role of leader and coordinator, and inviting them to share in the upkeep of Capital assets and the delivery of programs. It is an approach that has been notably successful in terms of special events such as Canada Day, Cultures Canada and Winterlude. However, land-use planning and mapping, as well as asset rehabilitation and maintenance, are also being undertaken more and more in partnership with other levels of government.

Corporate Objectives

Leadership in promoting pride and unity through the Capital As the only federal agency with a particular mission to promote pride and unity through the Capital, the NCC is well positioned to work with other government departments and with the private sector to carry out its mandate.

Innovative programming and messages The NCC wants to encourage Canadians to "make the pilgrimage" to Canada's Capital Region. When they arrive, the NCC wants them to enjoy programming that will make them proud of being Canadian and to have access to services that will make them feel at home in their Capital. For those who cannot come to the Capital, the NCC is reaching out through television, exhibits, conferences and school programs to involve Canadians far and wide in the life and meaning of the Capital.

Implementing a responsible business approach The NCC is responding to changes in its operating environment by adopting accepted business principles of cost-effectiveness and optimal revenue generation. These principles are being applied through cost-cutting initiatives, the identification of key priorities for action and the development of partnerships. In particular, "doing good business" means finding entrepreneurial ways to use the NCC's assets to generate revenues in support of programs.

Opportunities and Challenges

Integrating efforts, nationally and regionally A major challenge is to ensure that NCC programs meet the needs of Canadians, as expressed through polls and surveys, but in a way that respects government priorities and complements regional planning. To meet this challenge, the NCC will go on using its assets to develop the cultural aspect and to embody the symbolic dimension of the Capital and its region. In ensuring that assets are used in a way that is relevant to Canadians, the NCC will work in consultation with regional administrations and members of the federal family.

Safeguarding NCC assets with limited resources The NCC is the guardian of valuable assets that in many cases it no longer has the resources to maintain. In 1990 and 1991, Treasury Board approved the short-term use of revenues from the divestiture of land not directly related to achieving the NCC mandate to fund rehabilitation. However, the real estate market proved weak in 1993-94, and the anticipated revenues did not materialize: hence the NCC faces a continuing shortfall in funds for urgent rehabilitation, as prioritized in the Multi-Year Capital Construction Plan. As indicated in the Corporate Plan, 1994-95, the NCC intends to meet this challenge by identifying rehabilitation needs that relate directly to health and safety or that are essential to the mandate.

3. *The Year in Review*

STRATEGIC OBJECTIVE NO. 1

Contribute to the promotion of national pride and unity through the Capital

The NCC is directing its efforts to using the Capital (especially Confederation Boulevard) as a stage for the display of Canadian achievements and to promoting the Capital as a meeting place for Canadians. To do this successfully, the Commission must reinforce partnerships both inside and outside the region. The NCC established the following performance targets for between 1993 and 1997:

- increase awareness and appreciation of the Capital (as measured by periodic national polls) by 2%;
- increase the size of broadcast audiences by 10%;
- increase the number of national "boosters" (those who support NCC activities throughout the country) by 5%;
- using 1993 as a benchmark year, increase overall attendance at NCC events and public programs;
- increase the ratio of visits to Winterlude from outside the region;
- maintain the 1992 ratio of visitors to residents at Cultures Canada;
- increase the number of private-sector partners participating as sponsors and co-organizers of NCC events.

Promoting pride The NCC works to inspire pride in three ways: 1) through creating and maintaining a meaningful Capital; 2) through relevant programming; and 3) through national marketing. "Pride" is an intangible that is difficult to measure; however, when a 1993 survey asked Canadians how they responded to Canada Day, 70% said that the program inspired patriotism; Cultures Canada engendered a similar response (81%), as did Winterlude (91%).

Bigger audiences, on site and through broadcasts Enhanced marketing efforts and adjustments of programming to appeal to families and youth have resulted in measurable increases in participation, interest and response to NCC programs, especially among visitors to the Capital. For example, the broadcast audience for Canada Day has expanded nationally by 23% since 1991 (a very promising figure in light of the performance target of 10% from 1993 to 1997); 36% of those surveyed in 1993 had seen some form of broadcast related to the festivities (either the telecast program from Parliament Hill or various news items).

Canada Day	1993	
Attendance (visits)	339,000	
Visitors to the NCR	19%	
Broadcast audience	1,817,000	
Cultures Canada	1993	
Attendance (individuals)	83,000	
Visitors to the NCR	12%	
Winterlude	1991	1994
Attendance (visits)	586,000	633,000
Visitors to the NCR	27%	29%

The Capital as a destination for

Canadians Marketing began to produce integrated messages about Capital assets and activities, delivered through a number of effective partnerships (with, for example, the Association touristique de l'Outaouais and the Ottawa Tourism and Convention Authority). The winter ad campaign in 1993-94 was especially successful in that it increased Capital awareness in Ontario and Quebec from 5% before the campaign to 30% after. It is interesting that, while travel markets in general have recently been in a recession-related decline, the Capital has actually grown in importance as a winter destination (a 36.7% increase in visits over 1990). The effect of the marketing and promotional efforts was also measurable in an increase of 106% in the number of winter queries (November to March) to the NCC 1 800 information line for calls from outside the region. For the first time ever, in January 1994, the number of calls from outside the region exceeded the number of local enquiries (by 2,000).

Targeting youth A series of ongoing educational programs and some new ones brought the Capital message to a special audience of young people. These programs included: sponsorship of a national conference of young people called The Students Commission (in collaboration with TG Magazine, bringing 200 students from across Canada to the Capital); a Winter Fun Poster Challenge for young children (4,800 entries); the creation of the Capital Youth Ambassadors (2,500 young people); Adventure in Citizenship (in collaboration with the Rotary Clubs of Canada, 242 students); and a re-enactment of famous Canadian trials called "You Be The Jury," involving 3,107 students in 1993. The important thing about programs like The Students Commission and the Capital Youth Embassy is the national multiplier effect: for example, The Students Commission has generated over 10 million print impressions across the country since it was created in 1991. Events in the Capital such as Winterlude were successfully promoted as family events: 97% of respondents to the 1994 Winterlude survey strongly agreed that it is a good event for families and children.

Strategic partnerships The NCC's relations with regional partners are increasingly important as it moves from being an event producer to stage manager. Numerous partnerships have been developed. Canada Day, which had 27 partners in 1993 compared to 11 the previous year, acquired a major new sponsor in the form of CBC-Radio Canada, which acted as co-producer of the evening telecast on Parliament Hill. Winterlude — which had a new three-weekend format in 1994 and a brand new opening show featuring national artists — was able to maintain the level of partnership support at 14 despite the fact that partners are now obliged to contribute financially to the global marketing of the event. Thanks to continuing partnership involvement, the event was maintained at previous levels despite a decrease in NCC support (from \$2.2 million in 1993, including sponsorship revenue, to \$1.95 million in 1994).

STRATEGIC OBJECTIVE NO. 2:

Continue work on major planning studies for federal lands in the National Capital Region

The NCC is reviewing the existing federal land-use plan to ensure that policies are still valid and that the boundaries of land owned or controlled by the NCC are appropriate to the revised mandate. Planning initiatives carried out in collaboration with other levels of government focused on developing: 1) a Master Plan for the Greenbelt to guide management for the next 30 years; 2) a Capital Nodes Study to rationalize the development of federal centres of employment; and 3) a development plan for the Core Area West (LeBreton Flats). The NCC established the following performance targets for 1993-94:

- complete the review of federal land use and land ownership by the end of 1994 as the basis for a revised land-use document (a *Plan for Canada's Capital*, scheduled for completion in 1996);
- prepare the draft Greenbelt Master Plan for public consultation by the end of 1993;
- continue the Capital Nodes Study (due for completion in 1997);
- complete the planning phase of the LeBreton Flats project for preliminary approval in 1993 and effective project approval in 1994.

Joint planning initiatives The Corporate Plan for 1993-94 recognized that adjustments in the planning process were needed to bring the NCC's operations into productive alignment with those of regional and municipal partners. An implication of the process of harmonization has been a certain adjustment of the NCC planning timetable. During the year, the NCC has seen several of its planning initiatives rescheduled to accommodate partner participation and public consultation. The NCC remains

confident that regional harmonization is essential, and that it will prove beneficial in the long term.

A shared regional vision The NCC began working with regional partners in 1993-94 towards "a shared regional vision" for Canada's Capital, thus laying the groundwork for future collaboration. The NCC, armed with agreements in principle, is ready to proceed now, in consultation with its partners, to revise the existing federal land-use plan for a 1996 deadline.

Rationalizing NCC land ownership and control The emphasis was on identifying: 1) lands presently owned or controlled by the NCC that do not contribute to the achievement of the mandate; and 2) lands presently outside the NCC boundaries that could contribute in important ways to achieving corporate objectives. A complete review has been deferred in keeping with the development of a new federal land-use plan (1996).

The future Greenbelt A draft Greenbelt Master Plan has been developed and for public consultation. Finalization of the plan is scheduled for 1995.

Federal employment nodes Work has focused on preparing Area Plans for four priority nodes. Two (Confederation Heights and Aylmer Industrial Park) have been completed, and the remaining two (Tunney's Pasture and Gatineau Town Centre) are at final stages of completion. In each case, the municipal approval process will be engaged and will lead to the development or disposal of federal lands over the short- to medium-term.

A renewed LeBreton Flats A plan is in the final stages that would oversee development of the Flats into a vital downtown neighbourhood with a dynamic mix of small-scale commercial, residential and open space uses. Implementation

of the plan depends on a complex exchange of land between the City of Ottawa, the Regional Municipality of Ottawa-Carleton and the NCC. Negotiations have been successfully concluded, but the application for Treasury Board approval and Official Plan Amendments from the City of Ottawa and the Regional Municipality of Ottawa-Carleton have been delayed pending completion of land transfer agreements.

STRATEGIC OBJECTIVE NO. 3

Generate revenue, reduce costs and improve operational efficiency

In 1993-94, the NCC aimed to reduce operating costs and maximize returns from its assets. In addition, the NCC intended to introduce portfolio performance targets for real assets, identify new sources of revenue and optimize existing sources of revenue through fee-based property management, disposal of buildings and long-term leasing of land. The NCC established the following performance targets for 1993-94:

- add \$1 million to revenues over 1992-93;
- achieve a land sales revenue target of \$25 million;
- transfer to other public agencies, by April 1993, maintenance and rehabilitation responsibility for properties not supporting the mandate;
- decrease corporate overheads by \$1 million.

Simplification of the work environment

The NCC is working, both internally and externally, to re-shape its operations on a client-driven business model: in other words, wherever possible, to reduce overhead and red tape. To that end, two advisory committees were merged to form the Advisory Committee on Planning and Real Asset Management. Also, the number of advisory committee members has been reduced from 44 to 31, and the number of meetings for all committees from 31 to 25 a year. Downsizing has decreased the proportion of funds dedicated to corporate services. The Human Resources Branch is moving to a one-stop-shopping model, and the Finance and Administration Branch is amalgamating with the Information Resources Branch. The first part of a three-year staff development program was delivered with particular focus on helping employees to adjust to changes

in corporate structure, culture and operating procedures. Modern technology improvements included linking financial and real asset information systems, development of a Geographical Information System and the expansion of e-mail and voice mail.

Revenue from land sales NCC assets that do not fulfill a "Capital" function have been identified for divestiture. However, the other levels of government that form the NCC's principal market are also suffering budget constraints and in most cases are not in a position to accept transfer of ownership: lands worth only \$4.6 million were sold in 1993-94. As a result, the rehabilitation program — which was to be partially funded by land sales — was cut back to accommodate a budget that fell from a projected \$17.8 to \$10.3 million; furthermore, in the future, the NCC's strategy for funding rehabilitation needs to be reviewed. In light of the constraints affecting every level of government for the foreseeable future, joint venture development projects with the private sector probably offer the best solution for effective asset management. Also, given time, land sales can be enhanced by re-zoning to maximize prices.

Sustainable development The NCC has met all the requirements of federal environmental and heritage preservation legislation. The NCC's heritage preservation program (including, for example, archeological work at the Leamy Lake pre-historic site, support of volunteer efforts at historic Maplelawn Garden and a leadership role in organizing a workshop on "Cultural Landscapes") has received much favourable media attention. In terms of ecology, the NCC has implemented such environmentally friendly practices as composting, recycling and naturalization of parkway corridors and parks. An organic turf management strategy was developed but, due to lack of resources, has not been implemented.

Revenue generation Revenue generation initiatives have to be carefully and selectively applied to make sure that they are effective and that they do not conflict with other corporate objectives. However, the NCC implemented three new initiatives in 1993-94: 1) user fees at Hog's Back Park; 2) Sunday Bike Day sponsorship; and 3) Cultures Canada/NCC Astrolabe admission fees. In other areas, the NCC modified its user fee program by adding new collection points (for example, on the Canal and in Gatineau Park). Despite these efforts, overall operating revenues continued to fall (by 11.5% or \$2.3 million over 1991-92), as did Parliamentary appropriations (by 0.4% or \$0.4 million in the same period). The pattern of revenue over the last three years is as follows:

	1991-92	1992-93	1993-94
Rental operations and easements	\$12.67M	\$12.39M	\$12.05M
Income from user fees, souvenirs, sponsorship, service charges, etc.	\$5.61M	\$5.32M	\$4.81M

Regional partners and sponsors

In 1993-94, the NCC developed a partnership policy and strategy based on the principles of openness and compromise, and progress has been made in creating the spirit and establishing a framework for effective collaboration. In terms of sponsors, several promising new partnerships were established (for example, for the Rideau Canal Skateway and for the Winterlude Ice Breaker Show). Event revenues were also encouraging in relation to targets:

	Target	Net Revenue
Canada Day	\$140,000	\$150,000
Christmas Lights	n/a	\$45,000
Winterlude	\$250,000	\$326,000

Reduced operating costs and capital expenditures Optimization of internal personnel resources allowed the NCC to reduce the number, scope and value of professional service contracts. For example: in construction, savings of \$400,000 were achieved in capital expenditures, and the Rideau Canal achieved a 20% reduction in operating costs. Some \$200,000 in workers' compensation was avoided through a job accommodation program offering modified employment to injured workers and through challenges to ensure claim validity. Also, volunteers were widely mobilized to provide services at little or no cost to the NCC (1,040 people contributing 12,188.7 hours, compared to 626 people contributing 10,705 hours in 1992-93, excluding the 125th anniversary volunteers).

Part II

*National Capital
Commission Financial
Review*

1993-1994

Performance Review of the National Capital Commission

for the year ended March 31, 1994

Revenues

Revenues from rental operations and easements of \$12.0 million reflect a decrease of \$0.3 million, or 3% less than last year.

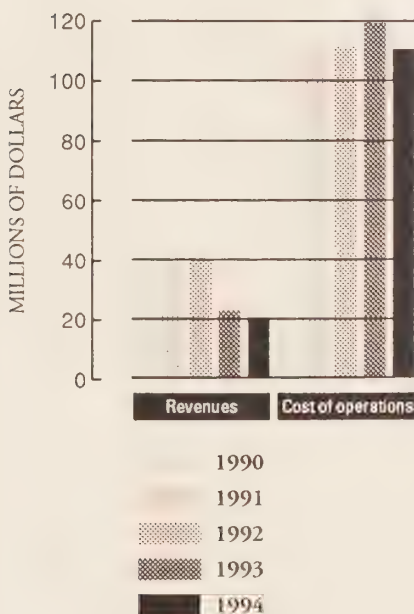
As part of the federal government's property rationalization program, the Commission sold property for \$4.6 million, realizing a net gain on disposal of \$3.8 million.

Interest and other revenue of \$5.7 million, were \$1.0 million less than the previous year, a reflection of current economic and market conditions.

Parliamentary Appropriations

Parliamentary appropriations totalled \$89.5 million, the amount for operations was \$76.8 million and \$12.7 million for equity.

COMPARISON OF FINANCIAL RESULTS



Expenses

Total expenses amounted to \$111.3 million. The major operating items are salaries and employee benefits of \$51.9 million, goods and services of \$29.0 million and amortization of \$13.6 million.

Contributions to projects sponsored by other levels of government or authorities were \$3.7 million. The most significant contribution was \$3.3 million, toward the construction of a comprehensive road network in the Quebec portion of the National Capital Region.

Expenditures on grants in lieu of municipal taxes totalled \$13.0 million. The distribution by municipality is:

	1994	1993
(millions)		
City of Ottawa	\$6.36	\$5.54
City of Gloucester	2.52	2.62
City of Nepean	1.84	2.01
City of Hull	1.18	1.20
Municipality of Chelsea	.36	.38
City of Aylmer	.31	.27
Others	.43	.98

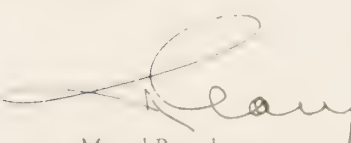
Management Responsibility for Financial Reporting

The accompanying financial statements of the National Capital Commission are the responsibility of management and have been approved by the members of the Commission. These financial statements have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles and, where appropriate, they include amounts that have been estimated according to management's best judgement.

Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls and information systems. These are designed to provide reasonable assurance that the Commission's assets are safeguarded and controlled, that resources are managed economically and efficiently in the attainment of corporate objectives, and that transactions are in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *National Capital Act* and the by-laws of the Commission. Internal audits are conducted to assess the performance of information systems and management controls and practices.

The Commission's external auditor, the Auditor General of Canada, has audited the financial statements and has reported on his audit to the Commission and to the Minister of Canadian Heritage.

The members of the Commission carry out their responsibilities for the financial statements principally through the Corporate Audit and Evaluation Committee, which consists of members of the Commission only. The Corporate Audit and Evaluation Committee meets periodically with management, as well as with the internal and external auditors to discuss the results of the audit examinations with respect to the adequacy of internal accounting controls and to review and discuss financial reporting matters. The external and internal auditors have full access to the Corporate Audit and Evaluation Committee, with and without the presence of management.



Marcel Beaudry
Chairman



Robin Young
Vice-President, Strategic Planning and Information Management

June 14, 1994

Auditor's Report

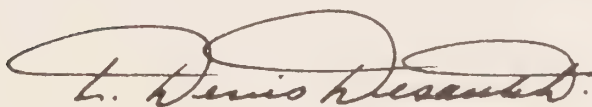
To the Minister Designate of Canadian Heritage:

I have audited the balance sheet of the National Capital Commission as at March 31, 1994, and the statements of operations, equity and changes in cash resources for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Commission's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Commission as at March 31, 1994, and the results of its operations and the changes in its cash resources for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Commission that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *National Capital Act* and the by-laws of the Commission.



L. Denis Desautels, FCA
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
June 3, 1994

National Capital Commission

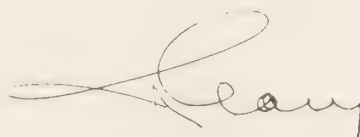
Balance Sheet

as at March 31, 1994

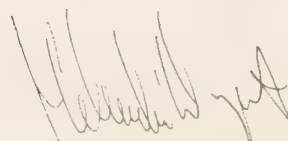
	1994	1993
	(thousands of dollars)	
ASSETS		
CURRENT		
Cash and short-term deposits (Note 3)	\$ 19,929	\$ 16,073
Accounts receivable		
Federal government departments and agencies	1,931	3,882
Tenants and others	3,275	2,630
Operating supplies, small tools and nursery stock	566	832
Prepaid expenses	1,690	2,884
	27,391	26,301
Cash restricted as to use (Note 4)	4,068	-
Land, buildings and equipment (Note 5)	338,392	336,219
	\$ 369,851	\$ 362,520
LIABILITIES		
CURRENT		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 27,695	\$ 24,739
Holdbacks and deposits from contractors and others	1,020	819
	28,715	25,558
LONG-TERM		
Accrued employee termination benefits	6,378	6,135
Unsettled expropriations of property	694	676
Deferred insurance proceeds (Note 4)	4,068	-
	11,140	6,811
EQUITY OF CANADA	329,996	330,151
	\$ 369,851	\$ 362,520

Major commitments and contingencies (Notes 7 and 8)

Approved by the Commission



Marcel Beaudry
Chairman



André J.C. Dupont
Chairman, Corporate
Audit and Evaluation
Committee

National Capital Commission
Statement of Operations

for the year ended March 31, 1994

	1994	1993
	(thousands of dollars)	
INCOME		
Rental operations and easements	\$ 12,046	\$ 12,388
Interest	868	1,370
Net gain on disposal of land, buildings and equipment	3,881	4,924
Sponsorship (excluding goods and services in kind)	593	815
User access fees	966	660
Other fees and recoveries	3,249	3,840
Parliamentary appropriations	76,818	83,242
	98,421	107,239
COST OF OPERATIONS (Note 6)		
Planning the National Capital Region	3,287	4,132
Promoting and Animating the National Capital Region	15,277	19,139
Real Asset Management and Development	66,545	69,365
Corporate Services	26,150	27,296
	111,259	119,932
NET COST OF OPERATIONS ¹	\$ (12,838)	\$ (12,693)

1. ANALYSIS OF FUNDING THE COST OF OPERATIONS

	1994	1993
	(thousands of dollars)	
NET COST OF OPERATIONS	\$ (12,838)	\$ (12,693)
Amortization (an expense not requiring funding)	13,646	13,617
Net gain on disposal of land, buildings and equipment	(3,881)	(4,924)
Transfer from disposal of land (Note 3 c (iii))	1,591	1,358
- Disposal expenses	416	453
- Interest revenue	(210)	(203)
Prior year carry-over (Commitments)	(1,768)	624
EXCESS OF COST OF OPERATIONS OVER FUNDING	\$ (3,044)	\$ (1,768)

National Capital Commission
Statement of Equity
for the year ended March 31, 1994

	1994	1993
	(thousands of dollars)	
BALANCE AT BEGINNING OF YEAR	\$ 330,151	\$ 336,349
Net cost of operations	(12,838)	(12,693)
Parliamentary appropriations to acquire and improve land, buildings and equipment	12,683	6,495
BALANCE AT END OF YEAR	\$ 329,996	\$ 330,151

National Capital Commission
Statement of Changes in Cash Resources
for the year ended March 31, 1994

	1994	1993
	(thousands of dollars)	
OPERATING ACTIVITIES		
Net cost of operations	\$ (12,838)	\$ (12,693)
Items not involving cash		
Amortization	13,646	13,617
Net gain on disposal of land, buildings and equipment	(3,881)	(4,924)
Net change in non-cash working capital balances related to operations	5,923	8,527
Net change in cash restricted as to use and long-term liabilities	261	243
	3,111	4,770
INVESTING ACTIVITIES		
Acquisitions and improvements to land, buildings and equipment	(16,496)	(16,595)
FINANCING ACTIVITIES		
Parliamentary appropriations to acquire and improve land, buildings and equipment	12,683	6,495
Proceeds on disposal of land, buildings and equipment	4,558	6,488
	17,241	12,983
Increase in cash and short-term deposits	3,856	1,158
Beginning of year	16,073	14,915
End of year	\$ 19,929	\$ 16,073

Notes to Financial Statements

March 31, 1994

1. AUTHORITY AND OBJECTIVES

The National Capital Commission was established in 1958 by the *National Capital Act*. The Commission is an agent Crown corporation without share capital named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*. The objects and purposes of the Commission are stated in the *National Capital Act* as amended in 1988. They are to:

- a) prepare plans for and assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region in order that the nature and character of the seat of the Government of Canada may be in accordance with its national significance; and
- b) organize, sponsor or promote such public activities and events in the National Capital Region as will enrich the cultural and social fabric of Canada, taking into account the federal character of Canada, the equality of status of the official languages of Canada and the heritage of the people of Canada.

The powers of the Commission as they were extended in 1988 also enable the Commission to "coordinate the policies and programs of the Government of Canada respecting the organization, sponsorship or promotion by departments of public activities and events related to the National Capital Region".

The Commission is also responsible for the management and maintenance of the Official Residences located in the National Capital Region.

2. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

a) Land, Buildings and Equipment

Land, buildings and equipment are generally recorded at historical cost. Property acquired at nominal cost or by donation is recorded at market value at time of acquisition except for properties of historical significance whose market value cannot be reasonably determined. These are recorded at nominal value. Artifacts donated to the Canadiana Fund are recorded at nominal value. Property acquired by exchange is recorded at the carrying value of the assets disposed of in the transaction. Improvements that extend the useful life of buildings and equipment are recorded at cost.

b) Amortization

Amortization of assets in use is charged to operations in equal annual amounts based on the cost of the assets, their estimated useful life and their final salvage value. Useful life of assets is estimated as follows:

Buildings	20 years
Parkways, roadways and bridges	25 years
Park landscaping and improvement	25 years
Machinery and equipment	10 years
Office furniture and equipment	5 years
Vehicles	5 years
Antiques and works of art	10 years
Computer and communications equipment	5 years

c) Operating Supplies, Small Tools and Nursery Stock

Operating supplies and small tools are carried at cost. Nursery stock is valued at estimated cost.

d) Pension Plan

Commission employees are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Commission's contributions to the plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current and certain past service. These contributions represent the total

pension obligations of the Commission and are charged to operations on a current basis. The Commission is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

e) Employee Termination Benefits

Severance pay generally accrues to employees over their service period, and is payable on their separation or retirement. The liability for these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

f) Parliamentary Appropriations

Parliamentary appropriations for operating expenditures, grants and contributions to other levels of government and other authorities are included as income. Parliamentary appropriations to acquire and improve land, buildings and equipment are credited to equity of Canada.

g) Workers' Compensation

The Commission assumes all risks for workers' compensation claims. The cost of claims resulting from injuries on duty are recorded in the years when compensation payments are due.

h) Sponsorship

The Commission enhances programming through financial, promotional and in-kind contributions from sponsors. Except for cash, no value is included in the financial statements for goods and services contributed by sponsors.

3. CASH AND SHORT-TERM DEPOSITS

Cash and short-term deposits at year-end amounted to \$19.9 million. Included in this cash balance are:

- a) cash donations received for the Canadiana Fund in the amount of \$71.0 thousand;
- b) cash contribution for the rehabilitation of the Ottawa River Parkway in the amount of \$1.9 million.
- c) funds, that are restricted, in the amount of \$8,045 thousand, as follows:
 - (i) funds relating to a 1990 long-term lease transaction that, pursuant to Governor in Council authority, have been restricted for the acquisition of environmentally sensitive lands;
 - (ii) funds generated by the disposal of surplus properties that may be used to acquire real property or to support other major programs, as may be authorized by Treasury Board and Governor in Council;
 - (iii) details of transactions are highlighted in the following analysis.

4. CASH RESTRICTED AS TO USE

The Commission has segregated funds received in respect of a claim for damages arising from injuries sustained in an accident by an NCC employee. These funds have been paid to the Commission as it will be responsible to pay the continuing cost relating to this claim settlement.

	Environ- mentally Sensitive Lands		Others	Total
				(thousands of dollars)
Cash available at beginning of year	\$ 1,729	\$ 1,794		\$ 3,523
Proceeds on disposal	-	4,382		4,382
Acquisition/ Disposal expenses	-	(416)		(416)
Interest	43	167		210
Acquisitions	-	(120)		(120)
Transfer from capital budget	-	2,057		2,057
Transfer to operating budget	-	(1,591)		(1,591)
Cash available at end of year	\$ 1,772	\$ 6,273		\$ 8,045

5. LAND, BUILDINGS AND EQUIPMENT

	1994			1993
	Historical cost	Accumulated amortization	Net book value	Net book value
	(thousands of dollars)			
Land and Buildings				
Greenbelt	\$ 66,846	\$ 19,155	\$ 47,691	\$ 48,208
Gatineau Park	40,526	7,338	33,188	27,908
Parkways	101,528	44,829	56,699	57,173
Parks	31,388	15,515	15,873	15,794
Bridges and approaches	30,670	18,197	12,473	11,933
Historical sites	32,576	16,461	16,115	16,733
Recreational facilities	23,122	12,101	11,021	11,239
Rental properties	123,378	13,067	110,311	111,035
Development properties	24,608	3,038	21,570	21,734
Unsettled expropriations	694	—	694	676
Administrative and service buildings	16,359	10,029	6,330	6,655
	491,695	159,730	331,965	329,088
Less: provision for transfers ¹	1,838	—	1,838	1,838
Less: provision for environmental cleanup ²	650	—	650	650
	489,207	159,730	329,477	326,600
Equipment				
Machinery and equipment	4,633	2,590	2,043	2,860
Office furniture and equipment	1,868	1,733	135	640
Vehicles	4,761	2,829	1,932	1,824
Computer and communications equipment	13,414	8,942	4,472	3,955
Antiques and works of art	1,689	1,356	333	340
	26,365	17,450	8,915	9,619
	\$ 515,572	\$ 177,180	\$ 338,392	\$ 336,219

1. Provision for transfers pertains to property to be transferred in accordance with agreements with the Province of Quebec. This includes lands to be given free of charge for the approaches to the Macdonald-Cartier Bridge and the transfer for \$1 of lands to be used as a right-of-way for Highway 550.

2. Provision for environmental clean-up at Camp Fortune, a prior year property acquisition.

6. COST OF OPERATIONS

a) Summary of Expenses by Major Classification

	1994	1993
	(thousands of dollars)	
Salaries and employee benefits	\$ 51,889	\$ 53,184
Goods and services	29,032	33,926
Grants in lieu of municipal taxes	12,972	12,988
Contributions	3,720	6,217
Amortization	13,646	13,617
	\$ 111,259	\$ 119,932

b) Sector Definitions and Objectives

The Commission uses four sectors to structure its activities. Short-, medium- and long-term objectives linked to the mandate and mission have been developed for each. The following are the long-term objectives established for each sector:

Planning the National

Capital Region

To plan for and control the use of federal lands in the National Capital Region (NCR), which includes coordinating and ensuring high quality design and development.

Promoting and animating the National Capital Region

To increase awareness of the Capital outside the NCR through national marketing plans and activities which increase understanding about the Capital and its symbolic role, and to provide opportunities to bring Canadians together in the Capital and increase their understanding, via coordination of the visitor experience, celebrations and special events, and programs that present the past, present and future of the country.

Real Asset Management and Development

To safeguard and preserve the Capital and its assets for future generations via the development and efficient, effective management of assets in accordance with their importance to the Capital and the Commission mandate.

Corporate Services

To provide management with required services, advice and information, ensure Commission assets are safeguarded, and ensure measures are in place that promote the most efficient, productive use of resources.

7. MAJOR COMMITMENTS

- a) The Commission is committed to contribute to the Province of Quebec, one-half of the cost of a road network within the Quebec portion of the National Capital Region. The Commission's remaining commitment to be paid over future years is estimated at \$87.5 million but is payable only when funding is approved by the Treasury Board of Canada. As of March 31, 1994, expenditures total \$166.3 million and payments have totalled \$160.8 million.
- b) The Commission has entered into agreements for computing services, leases of equipment and operating leases for office accommodations. The agreements, showing different termination dates with the latest ending in 2019, total \$125.8 million. Minimum annual payments under these agreements for the next five years are approximately as follows:

(thousands of dollars)	
1994-95	\$ 3,579
1995-96	3,966
1996-97	3,966
1997-98	3,966
1998-99	3,966
	\$ 119,932

- c) The Province of Quebec has expropriated certain lands in the Ville de Hull on behalf of the Commission. An amount of \$1.25 million will be payable in exchange for appropriate title documents.
- d) The Commission has entered into contracts for capital expenditures estimated to cost approximately \$1.4 million. Payments under these contracts are expected to be made in 1994-1995.

8. CONTINGENCIES

a) Claims

Claims have been made against the Commission totalling approximately \$26.4 million for alleged damages and other matters. The final outcome of these claims is not determinable and accordingly these items are not recorded in the accounts. In the opinion of management, the position of the Commission is defensible. Settlements, if any, resulting from the resolution of these claims will be accounted for in the year in which the liability is determined.

b) Agreement with the Province of Ontario

In 1961, the Commission entered into an agreement whereby the Province of Ontario established and maintains 2,761 hectares (6,820 acres) of forest. When the agreement expires in 2011, or is terminated, the Commission will reimburse the Province for the excess of expenses over revenues, or the Province will pay the Commission the excess of revenues over expenses. As per the latest report from the province, at March 31, 1993, cumulative expenses exceeded cumulative revenues by \$1.2 million, and are not reflected in the accounts of the Commission.

c) Environmental Protection

The Commission has conducted a preliminary analysis that has

identified certain properties that qualify for potential decontamination. The extent of the contamination, cost of clean-up and funding requirements cannot be reasonably assessed until further on-site testing is completed.

9. RELATED PARTY TRANSACTIONS

The Commission is related in terms of common ownership to all Government of Canada created departments, agencies and Crown corporations and is mainly financed by the Parliament of Canada. In addition to the related party transactions described below and those disclosed elsewhere in these financial statements, the Commission also enters into transactions with Crown entities in the normal course of business.

a) **Canada Museums Construction Corporation Inc.**

The Commission permitted the Canada Museums Construction Corporation Inc. to construct the Canadian Museum of Civilization on Commission lands. The Commission is in the process of transferring the lands in question to Public Works and Government Services Canada in exchange for other properties of equal value.

b) **Public Works and Government Services Canada**

Public Works and Government Services Canada acts as an agent for the Commission with respect to expropriation of properties. Fees charged are based on standard rates set by Public Works and Government Services Canada. The Commission has also entered into an agreement with Public Works and Government Services Canada whereby the latter will, with respect to the Official Residences, provide certain property services at rates established with the Commission and approved by Treasury Board.

National Capital Commission
Supplementary Financial Information

SCHEDULE OF LAND AND BUILDINGS

at amortized values as at March 31, 1994

	1994	1993
	(thousands of dollars)	
Greenbelt properties	\$ 47,691	\$ 48,208
Gatineau Park	33,188	27,908
Parkways		
Confederation Boulevard	14,091	14,328
Ottawa River Parkway	10,079	10,351
Rockcliffe Parkway	9,321	9,558
Aviation Parkway	6,046	6,229
Airport Parkway	3,542	3,913
Voyageur Parkway	3,094	3,118
Colonel By Drive	1,842	1,542
Philémon-Wright Parkway	1,118	1,118
Other parkways – Quebec	2,616	2,697
Other parkways – Ontario	4,950	4,319
Total Parkways	56,699	57,173
Parks		
Rideau River Park	2,489	2,492
Brewery Creek	1,600	1,707
Parliament Hill Promenade	1,505	1,473
Du Portage Park	877	1,003
Victoria Island	1,266	1,188
Taché Park	902	969
Parc du sentier de l'île	635	675
Commissioner's Park	747	739
Vincent Massey and Hog's Back Parks	809	845
E.B. Eddy Park	368	411
Other parks – Quebec	1,427	1,441
Other parks – Ontario	3,248	2,851
Total Parks	15,873	15,794

Continued on page 26

National Capital Commission

Supplementary Financial Information

SCHEDULE OF LAND AND BUILDINGS

at amortized values as at March 31, 1994

	1994	1993
	(thousands of dollars)	
Bridges and Approaches		
Portage Bridge	2,415	2,936
Champlain Bridge	2,508	2,555
Macdonald-Cartier Bridgeheads	1,574	1,574
Deschênes-Britania Approach	2,048	2,035
Hog's Back Bridge	390	350
Other bridges	3,538	2,483
Total Bridges and Approaches	12,473	11,933
Historical Sites	16,115	16,733
Recreational Facilities	11,021	11,239
Rental Properties	110,311	111,035
Development Properties	21,570	21,734
Unsettled Expropriations	694	676
Less: Provision for Future Transfer of Property per Agreements	(1,838)	(1,838)
Less: Provision for Environmental Cleanup	(650)	(650)
Administrative and Service Building	6,330	6,655
TOTAL REAL PROPERTY	\$ 329,477	\$ 326,600

Appendix

The Commission

National Capital Commission

As at March 31, 1994

The Commission, National Capital Commission

As at March 31, 1994

<i>Marcel Beaudry</i> Chairman	Hull, Quebec
<i>Katherine Flood</i> NCC Vice-Chairman	Maidstone, Ontario
<i>Jerry L. Lampert</i> British Columbia	Vancouver, British Columbia
<i>Ada M. Rawlins</i> Alberta	Chestermere, Alberta
<i>Darlene Hincks</i> Saskatchewan	Regina, Saskatchewan
Manitoba (vacant)	
Ontario (vacant)	
<i>Clément Massé</i> Quebec	Rivière-du-Loup, Quebec
<i>William H. Teed</i> New Brunswick	Saint John, New Brunswick
<i>Lloyd George Dewar</i> Prince Edward Island	O'Leary, Prince Edward Island
<i>Janet Robblee Crosby</i> Nova Scotia	Halifax, Nova Scotia
<i>Ed Drover</i> Newfoundland	St. John's, Newfoundland
<i>Pierre Richard</i> National Capital Region	Ottawa, Ontario
<i>Stella E.T. Torontow</i> National Capital Region (Ottawa)	Ottawa, Ontario
<i>Ralph G. Tannis</i> National Capital Region (non-Ottawa)	Ottawa, Ontario
<i>Nicole Moreault</i> National Capital Region (Hull)	Hull, Quebec
<i>André J.C. Dupont</i> National Capital Region (not Hull)	Aylmer, Quebec
<i>John H. Sullivan</i> Representative at large	Montreal, Quebec
<i>Chief Cece McCauley</i> Representative at large	Inuvik, Northwest Territories
Representative at large (vacant)	

La Commission, Commission de la Capitale nationale

Au 31 mars 1994

<i>Marcel Beaudry</i> Président	Hull (Québec)
<i>Kathérine Flood</i> Vice-présidente	Maldstone (Ontario)
<i>Jerry L. Lampert</i> Colombie-Britannique	Vancouver (Colombie-Britannique)
<i>Ada M. Rawlins</i> Alberta	Chestermere (Alberta)
<i>Darlene Hincks</i> Saskatchewan	Regina (Saskatchewan)
Manitoba (vacant)	
Ontario (vacant)	
<i>Clement Massé</i> Québec	Rivière-du-Loup (Québec)
<i>William H. Teed</i> Nouveau-Brunswick	Saint John (Nouveau-Brunswick)
<i>Lloyd George Dewar</i> Île-du-Prince-Édouard	O'Leary (Île-du-Prince-Édouard)
<i>Janet Robblee Crosby</i> Nouvelle-Écosse	Halifax (Nouvelle-Écosse)
<i>Ed Drouver</i> Terre-Neuve	St. John's (Terre-Neuve)
<i>Pierre Richard</i> Région de la capitale nationale	Ottawa (Ontario)
<i>Srella E. T. Torontow</i> Région de la capitale nationale (Ottawa)	Ottawa (Ontario)
<i>Ralph G. Tannis</i> Région de la capitale nationale (à l'extérieur d'Ottawa)	Ottawa (Ontario)
<i>Nicole Moreault</i> Région de la capitale nationale (Hull)	Hull (Québec)
<i>André J. C. Dupont</i> Région de la capitale nationale (à l'extérieur de Hull)	Aylmer (Québec)
<i>John H. Sullivan</i> Représentant extraordinaire	Montréal (Québec)
<i>Chef Cece McCauley</i> Inuvik (Territoires du Nord-Ouest)	
Représentant extraordinaire (vacant)	

Annexe

La Commission

*Commission de la
Capitale nationale*

Au 31 mars 1994

Commission de la Capitale nationale
Informations financières supplémentaires
 INVENTAIRE DES TERRAINS ET IMMEUBLES
 Valeur amortie au 31 mars 1994

	1994	1993
	(en milliers de dollars)	
Ponts et accès	2 415	2 936
Pont du Portage	2 508	2 555
Pont Champlain	1 574	1 574
Têtes du pont Macdonald-Cartier	2 048	2 035
Accès Deschênes-Britannia	390	350
Pont de Hog's Back	3 538	2 483
Autres ponts	12 473	11 933
Total des ponts et accès		
Lieux historiques	16 115	16 733
Installations de loisirs	11 021	11 239
Propriétés louées	110 311	111 035
Propriétés de développement	21 570	21 734
Expropriations non réglées	694	676
Moins provision pour biens immobiliers à céder en vertu d'accords	(1 838)	(1 838)
Moins provision pour nettoyage environnemental	(650)	(650)
Immeubles d'administration et de services	6 330	6 655
TOTAL DES BIENS IMMOBILIERS	329 477 \$	326 600 \$

Commission de la Capitale nationale
Informations financières supplémentaires
 INVENTAIRE DES TERRAINS ET IMMEUBLES
 Valeur amortie au 31 mars 1994

	1994	1993
(en milliers de dollars)		
Ceinture de verdure	47 691 \$	48 208 \$
Parc de la Gatineau	33 188	27 908
Promenades		
Boulevard de la Confédération	14 091	14 328
Promenade des Ouranouti	10 079	10 351
Promenade Rockcliff	9 321	9 558
Promenade de l'Aviation	6 046	6 229
Promenade de l'Aéroport	3 542	3 913
Promenade des Voyageurs	3 094	3 118
Promenade Colonel-By	1 842	1 542
Promenade Philémon-Wright	1 118	1 118
Autres promenades – Québec	2 616	2 697
Autres promenades – Ontario	4 950	4 319
Total des promenades	56 699	57 173
Parcs		
Parc de la rivière Rideau	2 489	2 492
Ruisseau de la Brasserie	1 600	1 707
Circuit touristique du Parlement	1 505	1 473
Parc du Portage	877	1 003
Ile Victoria	1 266	1 188
Parc Taché	902	969
Parc du sentier de l'île	635	675
Parc des Commissaires	747	739
Parcs Vincent-Massé et Hog's Back	809	845
Parc E. B. Eddy	368	411
Autres parcs – Québec	1 427	1 441
Autres parcs – Ontario	3 248	2 851
Total des parcs	15 873	15 794

Suite à la page 26

9. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTES

La Commission est apparentée, au niveau de la propriété, à tous les ministères, tous les organismes et toutes les sociétés d'État du gouvernement du Canada et elle est financée principalement par le Parlement du Canada. En plus des opérations énoncées ci-après et de celles présentées ailleurs dans les présents états financiers, la Commission, dans le cours normal de ses activités, effectue diverses opérations avec ces entités de l'État.

La Commission a fait une analyse préliminaire qui a mis au jour certaines propriétés pouvant faire l'objet d'une décontamination éventuelle. L'étendue de la contamination, le coût du nettoyage et les fonds nécessaires ne peuvent être évalués de façon raisonnable tant que l'on n'aura pas effectué d'autres relevés sur place.

c)

Protection de l'environnement

a) Société de construction des musées du Canada Inc.
La Commission a autorisé la Société de construction des musées du Canada Inc. à bâtir le Musée canadien des civilisations sur ses terrains. La Commission est en train de céder les terrains en question à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada en échange d'autres propriétés d'égal valeur.

b) Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Commission a également conclu une entente avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada selon laquelle le ministère assure certains services concernant les résidences officielles, à des taux établis conjointement avec la Commission et approuvés par le Conseil du Trésor.

La province de Québec a exproprié certains terrains sur le territoire de la Ville de Hull au nom de la Commission. Une somme de 1,25 million de dollars sera versée en échange des titres de propriété visés.

La Commission a conduit des marchés pour des dépenses en immobilisations dont la valeur approximative est de 1,4 million de dollars. Les paiements aux termes de ces marchés devaient se faire en 1994-1995.

8. ÉVENTUALITÉS

Réclamations

Des réclamations ont été déposées contre la Commission pour un montant d'environ 26,4 millions de dollars à titre de dommages présumés et d'autres facteurs. Comme il est impossible de prévoir l'issue de ces réclamations, elles ne sont pas comptabilisées. Toutefois, de l'avis de la direction, la position de la Commission est défendable. Les règlements éventuels de ces réclamations seront imputés à l'exercice au cours duquel ils pourront être déterminés avec certitude.

b) Entente avec la province de l'Ontario

En 1961, la Commission a signé une entente avec la province de l'Ontario en vertu de laquelle cette dernière s'est engagée à aménager et à entretenir 2 761 hectares (6 820 acres) de forêt. À l'expiration de cette entente, en l'an 2011, ou à sa résiliation, la Commission remboursera à la province l'excédent des dépenses sur les revenus, ou la province versera à la Commission l'excédent des revenus sur les dépenses. Selon le dernier rapport reçu de la province, au 31 mars 1993, les dépenses cumulatives dépassaient de 1,2 million de dollars les revenus cumulatifs, somme qui ne figure pas dans les comptes de la Commission.

Gestion et développement des biens immobiliers	
c)	Préserver et conserver la capitale et ses biens pour les générations futures, par la mise en valeur et une gestion efficace des biens, compte tenu de l'importance de ceux-ci pour la capitale et le mandat de la Commission.
	Services corporatifs
d)	Fournir à la direction les services, les conseils et l'information dont elle a besoin, veiller à la sauvegarde des biens de la Commission et faire la promotion de l'utilisation la plus efficace et la plus productive des ressources.
	PRINCIPAUX ENGAGEMENTS
a)	La Commission s'est engagée envers la province de Québec à contribuer pour la moitié du coût de l'aménagement d'un réseau routier dans la partie québécoise de la région de la capitale nationale. Le solde de cet engagement, dont la Commission doit s'acquitter au cours des prochaines années, est estimé à 87,5 millions de dollars, mais n'est payable que si le financement est approuvé par le Conseil du Trésor du Canada. Au 31 mars 1994, les dépenses totalisaient 166,3 millions de dollars et les paiements s'élevaient à 160,8 millions de dollars.
	b)
(en milliers de dollars)	
1994-1995	3 579 \$
1995-1996	3 966
1996-1997	3 966
1997-1998	3 966
1998-1999	3 966
19 443 \$	

FRAIS D'EXPLOITATION	
a)	Résumé des dépenses ventilées par postes principaux
	(en milliers de dollars)
1994	1993
Salaires et avantages sociaux des employés	51 889 \$
53 184 \$	
Biens et services	29 032
33 926	
Subventions tenant lieu d'impôts fonciers	12 972
12 988	
Contributions	3 720
6 217	
Amortissement	13 646
13 617	
111 259 \$	119 932 \$
Définitions et objectifs des secteurs	
b)	Les activités de la Commission sont regroupées en quatre secteurs pour lesquels des objectifs à court, moyen et long termes reliés au mandat de la Commission ont été fixés. Les objectifs à long terme de chacun des secteurs sont les suivants :
	capitale du Canada
Planifier et contrôler l'utilisation des terrains fédéraux dans la région de la capitale du Canada, et prendre les mesures voulues pour s'assurer que les efforts de conception et de mise en valeur soient de haute qualité.	
Promotion et animation de la région de la capitale	
Sensibiliser d'avantage les Canadiens et Canadiennes qui vivent à l'extérieur de la région de la capitale du Canada au rôle de la capitale en mettant en oeuvre les plans de promotion nationaux et les activités destinées à mieux faire comprendre les caractéristiques de la capitale et sa fonction symbolique, faire en sorte que les visiteurs s'y sentent les bienvenus, et améliorer la compréhension par l'organisation et la coordination des festivités, des événements spéciaux et des programmes qui représentent le passé, le présent et le futur de notre pays.	

1993	Valeur comptable nette	1994	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Coût d'origine
------	------------------------	------	----------------------	------------------------	----------------

(en milliers de dollars)

Terrains et immeubles	66 846 \$	19 155 \$	47 691 \$	48 208 \$
Cimetière de verdure	40 526	7 338	33 188	27 908
Parc de la Gaiëneau	100 528	44 829	56 699	57 173
Promenades	31 388	15 515	15 873	15 794
Parcs	30 670	18 197	12 473	11 933
Lieux historiques	32 576	16 461	16 115	16 733
Installations de loisirs	23 122	12 101	11 021	11 239
Propriétés louées	123 378	13 067	110 311	111 035
Propriétés de développement	24 608	3 038	21 570	21 734
Expropriations non réglées	694	—	694	676
Immeubles d'administration et de service	16 359	10 029	6 330	6 655

329 088	1 838	—	650	650	491 695	1 597 30	331 965	1 838	329 477	489 207	159 730	329 477	326 600
Moins provision pour les cessions ¹	Moins provision pour nettoyage environnemental ²												

2 860	640	1 824	3 955	340	9 619	2 590	2 043	4 633	1 868	4 761	2 829	8 942	1 356	17 450	8 915	515 572 \$	177 180 \$	338 392 \$	336 219 \$
Matériel	Outils et matériel	Mobilier et matériel de bureau	Véhicules	Matériel informatique et de communications	Antiquités et œuvres d'art														

1. La provision pour les cessions vise les biens immobiliers à être cédés en vertu d'accords passés avec la province de Québec. Il s'agit notamment des terrains à céder à titre gracieux pour l'aménagement des voies d'accès au pont Macdonald-Cartier et des terrains d'emprise de la route 550 cédés en contrepartie d'un dollar.

2. Une provision pour nettoyage environnemental à Camp Fortune, une acquisition d'un exercice précédent.

Commanditaires b) La Commission rehausse sa programmation grâce aux contributions financières, promotionnelles et en nature de commanditaires. À l'exception des contributions montétaires, aucun montant n'est inclus dans les états financiers pour les biens et services reçus des commanditaires.

3. **ENCAISSE ET DÉPÔTS À COURT TERME**

La Commission a mis de côté des fonds reçus par suite d'une réclamation en dommages découlant de blessures subies dans un accident par un employé de la CCN. Ces fonds ont été versés à la Commission, à laquelle il incombera de payer le reste des coûts liés au règlement de cette demande d'indemnisation.

a) des dons en argent versés pour le Fonds Canadiens s'élevant à 71 000 dollars;

b) une contribution en argent pour la réhabilitation de la promenade des Outaouais s'élevant à 1,9 million de dollars;

c) des fonds – auxquels des restrictions s'appliquent – s'élevant à 8 045 000 dollars, à savoir :

i) Des fonds provenant d'un contrat de location à long terme signé en 1990 et destinés exclusivement à l'acquisition de terrains à l'écosystème fragile, conformément à une restriction du gouverneur en conseil.

ii) Des fonds provenant de l'aliénation de propriétés excédentaires et pouvant servir à l'acquisition de biens immobiliers ou au financement d'autres programmes importants, conformément à l'approbation du Conseil du Trésor et du gouverneur en conseil.

iii) L'analyse qui suit offre des renseignements plus précis.

Terrains à l'écosystème fragile			Autres			Total		
(en milliers de dollars)								
Encaisse disponible au début de l'exercice			1 729\$			1 794\$		
Produits d'aliénation			—			4 382		
Dépenses d'aliénation et d'acquisition			—			(416)		
Intérêts			43			167		
Acquisitions			—			(120)		
Virement du budget d'immobilisations			—			2 057		
Virement au budget d'exploitation			—			(1 591)		
Encaisse disponible à la fin de l'exercice			1 725			6 273\$		
						8 045\$		

4. **ENCAISSE À UTILISATION RESTREINTE**

Notes afférentes aux états financiers

31 mars 1994

1. POUVOIRS ET OBJECTIFS

La Commission de la Capitale nationale a été constituée en 1958 en vertu de la *Loi sur la capitale nationale*. La Commission est une société d'État mandataire sans capital-action nommée en vertu des dispositions de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur l'administration financière*. Sa mission, telle qu'elle a été modifiée en 1988 dans la *Loi sur la capitale nationale*, est la suivante :

a) établir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et concourir à la réalisation de ces trois buts afin de doter le siège du gouvernement du Canada d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale; et
b) organiser, parrainer ou promouvoir, dans la région de la capitale nationale, des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social, en tenant compte du caractère fédéral du pays, de l'égalité du statut des langues officielles et du patrimoine des Canadiens.

En 1988, les pouvoirs de la Commission ont été étendus à la coordination des «orientations et des programmes du gouvernement du Canada en ce qui concerne l'organisation, le parrainage et la promotion, par les ministères, d'activités et de manifestations liées à la région de la capitale nationale.» La Commission est aussi chargée de la gestion et de l'entretien des résidences officielles situées dans la région de la capitale nationale.

2. CONVENTIONS

COMPTABLES IMPORTANTES

a) Terrains, immeubles et matériel

Les terrains, les immeubles et le matériel sont généralement comptabilisés au prix coûtant. Les biens immobiliers acquis contre une somme nominale ou par voie de don sont comptabilisés à leur valeur marchande au moment de l'acquisition, sauf les biens historiques dont la valeur marchande peut difficilement être établie. Ces derniers sont comptabilisés à la valeur nominale, tout comme les artefacts reçus par le Fonds Canadien sous forme de dons. Les biens immobiliers acquis par voie d'échange sont comptabilisés à la valeur comptable des biens aliénés au moment de l'opération. Les améliorations qui prolongent la vie utile des immeubles et du matériel sont comptabilisées au prix coûtant.

b) Amortissement

L'amortissement des immobilisations actuellement utilisées est imputé à l'exploitation en sommes annuelles égales, en fonction du coût des immobilisations, de leur durée de vie utile prévue et de leur valeur de récupération finale. La durée de vie utile des immobilisations est prévue comme suit :

Immeubles	20 ans
Promenades, ponts et chaussées	25 ans
Paysagement et amélioration des parcs	25 ans
Outils et matériel	10 ans
Mobilier et matériel de bureau	5 ans
Véhicules	5 ans
Antiquités et œuvres d'art	10 ans
Matériel informatique et de communications	5 ans

c) Fournitures d'exploitation, petit outillage et stocks de pépinière

Les fournitures d'exploitation et le petit outillage sont comptabilisés au prix coûtant. Les stocks de pépinière sont évalués au coût estimé.

d)

Régime de retraite

Les employés de la Commission participent au Régime de pension de retraite de la Fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la Commission au régime se limitent à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés au titre des services courants et de certains services passés. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la Commission au titre du régime de retraite et sont portées aux comptes de façon courante. Aux termes des lois actuelles, la Commission n'est pas tenue de verser une contribution au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la Fonction publique.

e) Indemnités de cessation d'emploi

En règle générale, les employés accumulent leurs indemnités de cessation d'emploi au cours de leurs années de service et les perçoivent à leur départ ou à leur retraite. L'élément de passif correspondant à ces indemnités est comptabilisé au fur et à mesure que les employés les accumulent.

f) Crédits parlementaires

Les crédits parlementaires pour les frais d'exploitation, pour les subventions et pour les contributions versées aux autres paliers de gouvernement et autres organismes sont inscrits à titre de revenus. Les crédits parlementaires alloués pour l'acquisition ou l'amélioration de terrains, d'immeubles et de matériel sont crédités à l'avoir du Canada.

g) Indemnisation des employés

La Commission assume tous les risques résultant des demandes d'indemnisation des employés. Les dépenses correspondant à ces demandes, par suite d'un accident de travail, sont imputées à l'exercice financier au cours duquel les paiements sont exigibles.

ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		1994	1993
(en milliers de dollars)			
Frais d'exploitation nets		(12 838) \$	(12 693) \$
Éléments hors caisse			
Amortissement		13 646	13 617
Gain net sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel		(3 881)	(4 924)
Variation nette des postes hors caisse du fonds de roulement			
concernant l'exploitation		5 923	8 527
Variation nette de l'encaisse à utilisation affectée et			
du passif à long terme		261	243
		3 111	4 770
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition et amélioration de terrains,		(16 496)	(16 595)
d'immeubles et de matériel			
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Crédits parlementaires pour l'acquisition et l'amélioration de terrains,		12 683	6 495
d'immeubles et de matériel			
Produits de l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel		4 558	6 488
		17 241	12 983
Augmentation de l'encaisse et dépôts à court terme		3 856	1 158
		16 073	14 915
Au début de l'exercice			
A la fin de l'exercice		19 929 \$	16 073 \$

Commission de la Capitale nationale
Etat de l'avoir
 pour l'exercice terminé le 31 mars 1994

	1994	1993
		(en milliers de dollars)
SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	330 151 \$	336 349 \$
Frais d'exploitation nets	(12 838)	(12 693)
Crédits parlementaires pour l'acquisition et l'amélioration de terrains, d'immeubles et de matériel	12 683	6 495
SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE	329 996 \$	330 151 \$

REVENUS		1994	1993
		(en milliers de dollars)	
Opérations de location et servitudes	Intérêts	12 046 \$	12 388 \$
	Gain net sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel	868	1 370
	Commanditaires (excluant les biens et les services en nature)	3 881	4 924
	Frais d'accès aux usagers	593	815
	Autres frais et recouvrements	966	660
	Crédits parlementaires	3 249	3 840
		76 818	83 242
		98 421	107 239
FRAIS D'EXPLOITATION (note 6)			
Planification de la région de la capitale du Canada	Promotion et animation de la région de la capitale	3 287	4 132
	Gestion et développement des biens immobiliers	15 277	19 139
	Services corporatifs	66 545	69 365
		26 150	27 296
		111 259	119 932
	FRAIS D'EXPLOITATION NETS ¹	(12 838) \$	(12 693) \$

1. ANALYSE DU FINANCEMENT DES FRAIS D'EXPLOITATION

FRAIS D'EXPLOITATION NETS		1994	1993
		(en milliers de dollars)	
EXCÉDENT DES FRAIS D'EXPLOITATION SUR LE FINANCEMENT	Amortissement (dépende ne nécessitant aucun financement)	13 646	13 617
	Gain net sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel	(3 881)	(4 924)
	Transfert de l'aliénation de terrains (note 3, c) (iii)	1 591	1 358
	– Dépenses d'aliénation	416	453
	– Intérêts	(210)	(203)
	Report de l'exercice précédent (engagements)	(1 768)	624
		(3 044) \$	(1 768) \$

Commission de la Capitale nationale
Bilan
au 31 mars 1994

1994	1993
------	------


(en milliers de dollars)

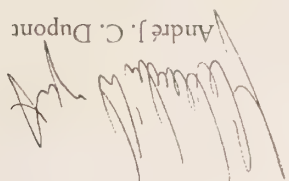
ACTIF	
À COURT TERME	
Encaisse et dépôts à court terme (note 3)	19 929 \$
Débiteurs	1 931
Ministères et organismes fédéraux	3 882
Locataires et autres	2 630
Fournitures d'exploitation, petit outillage et stocks de pépinière	832
Frais payés d'avance	2 884
	26 301
Encaisse dont l'utilisation est affectée (note 4)	4 068
	338 392
Terrains, immeubles et matériel (note 5)	336 219
	362 520 \$

PASSIF	
À COURT TERME	
Créditeurs et passif couru	27 695 \$
Retenues et dépôts des entrepreneurs et autres	1 020
	24 739 \$
	25 558
À LONG TERME	
Indemnités de cessation d'emploi accumulées	6 378
Expropriations foncières non réglées	694
Indemnité d'assurance reportée (note 4)	4 068
	11 140
	329 996
	330 151
	362 520 \$

Principaux engagements et éventualités (notes 7 et 8)

Approuvé par la Commission


 Le président,
 Marcel Beaudry


 Le président,
 Comité corporatif de vérification
 et d'évaluation,
 André J. C. Dupont

Au ministre désigné du Patrimoine canadien

J'ai vérifié le bilan de la Commission de la Capitale nationale au 31 mars 1994 et les états des résultats, de l'avoir et de l'évolution des ressources de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Commission. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification

généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et

exécutede manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence

d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le

contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres

éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également

l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par

la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers présentent fidèlement, à tous égards importants,

la situation financière de la Commission au 31 mars 1994 ainsi que les résultats de

son exploitation et l'évolution de ses ressources de trésorerie pour l'exercice terminé

à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux

exigences de la *Loi sur l'administration financière*, je déclare qu'à mon avis ces principes

ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

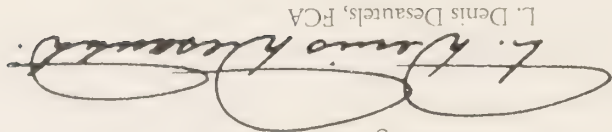
De plus, à mon avis, les opérations de la Commission dont j'ai eu connaissance

au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous égards importants,

conformément à la partie X de la *Loi sur l'administration financière* et ses règlements, à

la *Loi sur la capitale nationale* et aux règlements administratifs de la Commission.

Le vérificateur général du Canada,


L. Denis Desautels, FCA

Ottawa, Canada
Le 3 juin 1994

Responsabilité de la
direction en matière
d'états financiers

Les états financiers ci-joints de la Commission de la Capitale nationale sont la responsabilité de la direction et ont reçu l'approbation des membres de la Commission. Ils ont été préparés par la direction selon les principes comptables généralement reconnus et comprennent, s'il y a lieu, des estimations qu'a faites la direction au meilleur de son jugement.

La direction a établi et tient à jour des registres comptables, des contrôles

financiers et de gestion et des systèmes d'information conçus pour garantir dans une

mesure raisonnable que les biens de la Commission soient protégés et contrôlés, que

les ressources soient gérées de façon économique et efficace en vue de la réalisation des

objectifs de la Commission, et que les transactions soient conformes à la partie X de

la *Loi sur l'administration financière* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la capitale*

nationale et aux règlements administratifs de la Commission. Des vérifications internes

sont effectuées pour évaluer la valeur des systèmes d'information, du contrôle de la

gestion et des pratiques connexes.

Le vérificateur externe de la Commission, soit le vérificateur général du

Canada, a vérifié les états financiers et en a fait rapport à la Commission, au ministre

du Patrimoine canadien.

Les membres de la Commission s'acquittent de leurs responsabilités à

l'égard des états financiers principalement par l'entremise du Comité de vérification

et d'évaluation où ils sont les seuls à siéger. Ce comité rencontre périodiquement la

direction et les vérificateurs internes et externes pour discuter des résultats des

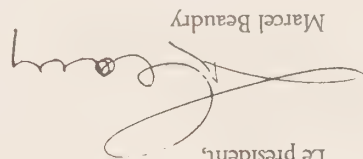
vérifications en ce qui a trait à la suffisance des contrôles comptables internes, pour

examiner les questions de rapports financiers et en discuter. Les vérificateurs externes

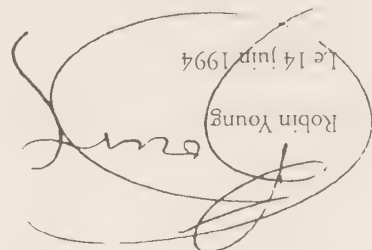
et internes ont accès sans restrictions au Comité de vérification et d'évaluation de la

Commission, en présence ou non de la direction.

Le président,


Marcel Beaudry

La vice-présidente, Planification stratégique et gestion de l'information,


Robin Young
Le 14 juin 1994

Examen du rendement de la Commission de la Capitale nationale

pour l'exercice terminé le 31 mars 1994

Revenus

Les revenus découlant des loyers et des servitudes se sont chiffrés à 12 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 0,3 million de dollars, soit de 3 p. 100 par rapport à l'année dernière.

Dans le cadre du programme de

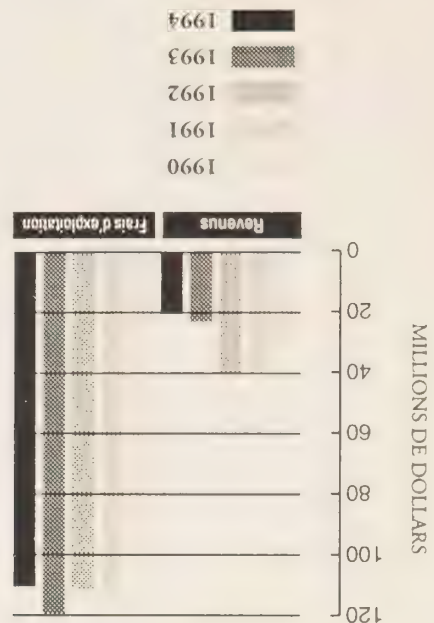
rationalisation des biens du gouvernement fédéral, la Commission a vendu des biens pour la somme de 4,6 millions de dollars, réalisant ainsi un gain net sur l'aliénation de 3,8 millions de dollars.

Les intérêts et autres revenus, qui se sont chiffrés à 5,7 millions de dollars, soit 1 million de dollars de moins que l'année précédente, sont le résultat des conditions actuelles de l'économie et du marché.

Crédits parlementaires

Les crédits parlementaires ont totalisé 89,5 millions de dollars. De ce montant, 76,8 millions de dollars ont été imputés au résultat, et 12,7 millions de dollars à l'avoir.

COMPARAISON DES RÉSULTATS FINANCIERS



Dépenses
Les dépenses totales se sont élevées à 111,3 millions de dollars. Les salaires et les avantages sociaux des employés (51,9 millions de dollars), les biens et services (29 millions de dollars) et l'amortissement (13,6 millions de dollars) représentent les principaux postes de dépenses.

Les contributions aux projets parrainés par d'autres organismes ou paliers de gouvernement se sont élevées à 3,7 millions de dollars. La principale contribution au cours de l'exercice a été de 3,3 millions de dollars pour la construction d'un vaste réseau routier dans la partie québécoise de la région de la capitale nationale.

Les dépenses de subventions tenant lieu d'impôts fonciers ont totalisé 13 millions de dollars. Ces dépenses se répartissent comme suit :

	1994	1993
Ville d'Ottawa	6,36 \$	5,54 \$
Ville de Gloucester	2,52	2,62
Ville de Nepean	1,84	2,01
Ville de Hull	1,18	1,20
Municipalité de Chelsea	0,36	0,38
Ville d'Aylmer	0,31	0,27
Autres	0,43	0,98

(en millions de dollars)

Partie II

*Revue financière de la
Commission de la Capitale
nationale*

1993-1994

l'établissement d'un cadre de collaboration efficace. En termes de commanditaires, un certain nombre de nouveaux partenariats prometteurs ont été établis, par exemple relativement à la patinoire du canal Rideau et au Grand Frisson de Bal de Neige. Les recettes générées par les événements étaient également intéressantes par rapport aux objectifs.

Revenu net	Objectif
Fête du Canada	140 000 \$
Lumières de Noël	s/o
Bal de Neige	250 000 \$
	326 000 \$

Réduction des coûts d'exploitation et des dépenses en capital L'optimisation des ressources internes en personnel a permis à la CCN de réduire le nombre, le champ et la valeur des contrats de service professionnel. Par exemple, en construction, des économies de 400 000 \$ ont été réalisées au titre des dépenses en capital et nous avons réduit les coûts d'exploitation du canal Rideau de 20 p. 100. Nous avons pu éviter de verser une somme de 200 000 \$ en frais d'indemnisation des accidents du travail en mettant sur pied un programme d'aménagement qui offrait de l'emploi modifié aux travailleurs accidentés et en contrecarrant le bien-fondé des demandes de rétrocession. En outre, on a eu recours aux bénévoles sur une grande échelle afin d'offrir des services pour lesquels la CCN a consacré peu ou pas de ressources (1 040 personnes ont contribué 12 188,7 heures, par rapport à 10 705 heures fournies par 626 personnes en 1992-1993, excluant les bénévoles du 125^e anniversaire).

d'attention favorable de la part des médias. En terme d'écologie, la CCN a mis en oeuvre des pratiques environnementales comme le compostage, le recyclage et la naturalisation des promenades et des parcs. Une stratégie de gestion organique du gazou a été élaborée sans toutefois être mise en oeuvre en raison de l'insuffisance des ressources.

Production de revenus

Les initiatives de production de revenus doivent être appliquées de façon soignée et ponctuelle afin de veiller à ce qu'elles soient efficaces et n'entraînent pas de conflit avec d'autres objectifs de la Commission. La CCN a toutefois mis en oeuvre les trois nouvelles initiatives suivantes en 1993-1994 :

1) elle a imposé des frais d'utilisation au parc Hogs Back; 2) Vello-dimanche a été partainé; 3) elle a imposé des droits d'entrée aux spectacles de Cultures Canada qui se sont tenus à l'Ascotabe de la CCN. Dans d'autres secteurs, la Commission a modifié son programme de frais d'utilisation en ajoutant de nouveaux points de collecte (par exemple sur le canal Rideau et dans le parc de la Gâtineau). Malgré ces efforts, le total des revenus d'exploitation a continué de diminuer (de 1,5 p. 100 ou 2,3 millions de dollars par rapport à 1991-1992), tout comme les crédits parlementaires (de 0,4 p. 100 ou 0,4 million de dollars au cours de la même période). Voici l'évolution de la structure des revenus au cours des trois dernières années :

Opérations de location et servitudes	1991-1992	1992-1993	1993-1994
Revenus des frais d'utilisation, des souvenirs, des commandites, etc.	12,67 M\$	12,39 M\$	12,05 M\$
Frais de service, etc.	5,61 M\$	5,32 M\$	4,81 M\$

Partenaires et commanditaires régionaux

En 1993-1994, la CCN a élaboré une politique et une stratégie de partenariat fondées sur les principes de l'ouverture et du compromis. Nous avons accompli des progrès au niveau de la création d'un esprit spécial et de

La première partie d'un programme de perfectionnement du personnel d'une durée de trois ans a été exécutée afin d'aider particulièrement les employés à s'adapter aux changements de la structure et de la culture d'entreprise et des méthodes d'exploitation. L'évolution de la technologie moderne a notamment permis la liaison des systèmes d'information sur les finances et sur les biens immobiliers, l'élaboration d'un système d'information géographique et l'expansion du courrier électronique et de la messagerie vocale.

Revenus de la vente des terrains

Les biens de la CCN qui n'ont pas de fonction liée à la capitale ont été déterminés aux fins du dessaisissement. Cependant, les autres paliers de gouvernement, qui forment le principal marché de la CCN, sont également aux prises avec des contraintes budgétaires et, dans la plupart des cas, ne sont pas en mesure d'accepter des transferts de propriété. Des terrains d'une valeur de seulement 4,6 millions de dollars ont été vendus en 1993-1994. La stratégie de la Commission qui consiste à utiliser les revenus de la vente des terrains pour financer ses besoins de réhabilitation doit par conséquent être revue. À la lumière des contraintes qui affecteront chaque palier de gouvernement dans un avenir prévisible, les projets de développement en contrepartie avec le secteur privé offrent probablement la meilleure façon de gérer efficacement les biens. En outre, les ventes de terrains en modifiant le zonage de façon à maximiser les prix.

Développement durable

La CCN a respecté toutes les exigences des lois fédérales en matière d'environnement et de conservation du patrimoine. Le programme de conservation du patrimoine de la Commission (incluant, par exemple, les travaux archéologiques du site préhistorique du lac Leamy, le soutien des efforts des bénévoles du jardin historique de Mapleawn et la direction de l'organisation d'un atelier sur les «paysages culturels») a reçu beaucoup

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 3

Produire des revenus, réduire les coûts et améliorer l'efficacité opérationnelle

En 1993-1994, la CCN a cherché à réduire ses coûts d'exploitation et à maximiser les profits générés par ses biens. Elle voulait en outre introduire des cibles de rendement de portefeuille, à l'égard de ses biens immobiliers, déterminer de nouvelles sources de revenus et optimiser ses sources actuelles en passant des marchés de gestion de ses propriétés moyennant le versement de droits, en alléant des immeubles et en louant des terrains à long terme. La Commission a établi les cibles de rendement suivantes pour 1993-1994 :

- augmenter les revenus d'un million de dollars par rapport à 1992-1993; atteindre un objectif de 25 millions de dollars en revenus générés par la vente de terrains;
- transférer à d'autres organismes publics, pour avril 1993, la responsabilité de l'entretien et de la réhabilitation des propriétés non conformes à son mandat;
- diminuer les frais généraux d'un million de dollars.

Simplification du milieu de travail

La CCN s'efforce, à l'interne et à l'externe, de transformer ses opérations en modèle d'entreprise axée sur le client. Elle cherche en d'autres mots à réduire autant que possible les frais généraux et la paperasserie. Deux comités consultatifs fusionnés à cette fin forment maintenant le Comité consultatif de l'urbanisme et de la gestion immobilière. Le nombre des membres des comités consultatifs a également été réduit de 44 à 31 et le nombre de rencontres de tous les comités est passé de 31 à 25 par année. La réduction des effectifs a diminué quant à elle la proportion des fonds alloués aux services corporatifs. La Direction des ressources humaines est en train d'adopter le modèle du guichet unique et celle des finances et de l'administration fusionne avec la Direction des ressources d'information.

d'Aylmer) sont maintenant terminés, et les deux autres (parc Tunney, centre-ville de Gatineau) sont presque achevés. Dans chaque cas, le processus d'approbation sera amorcé auprès des administrations municipales, amenant ainsi l'aménagement ou la vente de terrains fédéraux à court et à moyen terme.

La nouvelle vie des plaines LeBreton

Nous sommes en train de mettre au point un plan de supervision des activités de développement qu'entreprendrait le secteur privé pour transformer les plaines en un quartier vital du centre-ville doté d'un mélange dynamique de petits commerces, de secteurs résidentiels et d'espaces verts. La mise en oeuvre du plan dépend d'un échange complexe de terrains entre la Ville d'Ottawa, la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton et la CCN. Les négociations ont été menées à terme avec succès, mais la demande d'autorisation du Conseil du Trésor et les modifications aux schémas d'aménagement de la Ville d'Ottawa et de la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton ont été retardées en attendant l'exécution des ententes de transfert des terrains.

CCN sur celles de ses partenaires régionaux et municipaux. Le processus d'harmonisation a entraîné un certain remaniement du calendrier d'aménagement de la CCN. Au cours de l'année, la CCN a vu un certain nombre de ses initiatives d'aménagement reportées afin de susciter la participation de ses partenaires et de tenir des consultations publiques. La CCN considère toujours que l'harmonisation régionale est essentielle et qu'elle s'avèrera bénéfique à long terme.

Une vision régionale commune

En 1993-1994, la CCN a commencé à travailler avec ses partenaires régionaux afin de créer une «vision régionale commune» pour la capitale du Canada, établissant ainsi la base de la collaboration à venir. Maintenant, bien appuyée par diverses ententes de principe, la CCN est prête à procéder, en consultation avec ses partenaires, à la révision, d'ici 1996, du plan existant d'utilisation des terrains fédéraux.

Rationalisation de la propriété et du contrôle des terrains de la CCN

Il fallait d'abord déterminer :
1) les terrains actuellement détenus ou contrôlés par la CCN qui ne contribuent pas à la réalisation du mandat;
2) les terrains situés actuellement à l'extérieur des limites de la CCN qui pourraient concourir de façon importante à l'atteinte des objectifs de la Commission. Une révision complète a été remise à plus tard, dans le contexte de l'élaboration d'un nouveau plan d'utilisation des terrains fédéraux (1996).
La future Ceinture de verdure
Un projet de plan directeur de la Ceinture de verdure a été élaboré pour la tenue de consultations publiques. Le plan définitif doit être prêt en 1995.

Pôles d'emploi fédéraux

On a mis l'accent sur la préparation de plans de secteurs pour quatre pôles prioritaires. Deux de ces plans (Confédération Heights, parc industriel

Des événements organisés dans la capitale, tel Bal de Neige, ont été mis en valeur avec succès à titre d'événements familiaux. En fait, 97 p. 100 des personnes qui ont répondu au sondage de 1994 sur Bal de Neige connaissent fortement qu'il s'agit d'un bon événement pour les familles et les enfants.

Partenariats stratégiques

Les rapports de la CCN avec ses partenaires régionaux sont de plus en plus importants, au moment où la Commission se transforme de producteur d'événements en régisseur. De nombreux partenariats ont été élaborés. La fête du Canada, qui comportait 27 partenaires en 1993 par rapport à 11 l'année précédente, a acquis un nouveau grand commanditaire sous la forme de CBC-Radio Canada, qui a co-produit l'émission télévisée en soirée de la colline du Parlement, Bal de Neige, avec un nouveau format de trois fins de semaine en 1994 et un tout nouveau spectacle d'ouverture offert par des artistes nationaux, a pu garder 14 partenaires malgré le fait que ceux-ci sont maintenant obligés de contribuer financièrement au marketing global de l'événement. Grâce à la participation soutenue de nos partenaires, l'événement a pu conserver le même cachet en dépit d'une diminution de la contribution de la CCN (de 2,2 millions de dollars en 1993, incluant les recettes de commandite, à 1,95 million de dollars en 1994).

La CCN est en train de revoir le plan existant d'utilisation des terrains fédéraux pour veiller à ce que les lignes directrices demeurent valides et que les limites des terrains détenus ou contrôlés par la CCN soient conformes au mandat révisé. Les initiatives d'aménagement exécutées en collaboration avec d'autres paliers de gouvernement sont axées sur le développement des aspects suivants :

- 1) un plan directeur concernant la Ceinture de verdure, afin d'orienter la gestion pour les 30 prochaines années;
- 2) une étude de la stratégie nodale pour la capitale, afin de rationaliser le développement des pôles d'emploi fédéraux;
- 3) un plan de développement du secteur central ouest (plaines LeBreton). La CCN a établi les cibles de rendement suivantes pour 1993-1994 :

- terminer, pour la fin de 1994, une revue de l'utilisation et de la propriété des terrains fédéraux qui servirait de base à un document révisé sur l'utilisation des terrains (un plan de la capitale du Canada que l'on prévoit achever en 1996);
- préparer le projet de plan directeur concernant la Ceinture de verdure en vue de la tenue de consultations publiques à la fin de 1993;
- poursuivre l'étude de la stratégie nodale pour la capitale (qui doit être terminée en 1997);
- terminer la phase de planification du projet des plaines LeBreton en vue de son approbation provisoire en 1993 et de l'approbation réelle du projet en 1994.

Initiatives conjointes d'aménagement

Le Plan d'ensemble de 1993-1994 reconnaissait la nécessité de rajuster le processus d'aménagement afin d'aligner de façon productive les activités de la

heureuse, en ce sens qu'elle a accru, les marchés des voyages connaissent en général depuis quelque temps un déclin causé par la récession, la capitale a actuellement gagné de l'importance à titre de destination hivernale, qui se traduit par une augmentation de 36,7 p. 100 des visites par rapport à 1990. L'effet des efforts de marketing et de promotion s'est également mesuré par une hausse de 106 p. 100 du nombre de demandes de renseignements hivernales (de novembre à mars) sur la ligne d'information 1 800 de la CCN qui est réservée aux appels de l'extérieur de la région. Pour la première fois, en janvier 1994, le nombre d'appels de l'extérieur de la région a dépassé celui des demandes de renseignements locales (2 000 de plus).

Viser les jeunes

Une série de programmes éducatifs permanents et quelques nouveaux programmes ont présenté le message de la capitale à un public spécial de jeunes. Ces programmes incluaient le partenariat d'une conférence nationale des jeunes intitulée la Commission des étudiants (en collaboration avec TC Magazine, 200 étudiants et étudiantes d'un bout à l'autre du Canada sont venus dans la capitale); le Défi canadien de l'affiche «Hiver en fête» à l'intention des plus jeunes (4 800 inscriptions); l'avènement des ambassadeurs-jeunes de la capitale (2 500 jeunes); Patriotisme vécu (en collaboration avec les clubs Rotary du Canada, 242 étudiants et étudiantes); et l'activité «A vous de juger», qui reconstruit des grands procès canadiens, à laquelle 3 107 étudiants ont participé en 1993. L'aspect important des programmes comme la Commission des étudiants et Ambassade-jeunes de la capitale est leur effet multiplicateur national. La Commission des étudiants a, par exemple, donné lieu à la parution d'articles d'une circulation totale de plus de 10 millions d'un bout à l'autre du pays depuis sa création en 1991.

Contribuer à la fierté et à l'unité nationales par l'entremise de la capitale

Le Conseil du Trésor l'a autorisée en 1990 et 1991 à utiliser pendant une courte période les recettes produites par l'aliénation des terrains qui n'étaient pas directement liés à la réalisation du mandat de la CCN, qui consiste à financer la réhabilitation. Les recettes prévues ne se sont toutefois pas matérialisées en raison de la faible part consignée, la CCN fait face à un déficit constant en fonds destinés à la réhabilitation urgente, conformément aux priorités du Plan pluriannuel de construction de la capitale. Comme l'indique le Plan d'ensemble de 1994-1995, la CCN a l'intention de relever ce défi en identifiant les besoins de réhabilitation liés directement à l'hygiène et à la sécurité ou essentiels à l'exercice de son mandat.

La CCN s'efforce d'utiliser la capitale, particulièrement le boulevard de la Con-fédération, comme un plateau d'exposition des réalisations canadiennes. Elle cherche également à valoriser la capitale à titre de lieu de rencontre des Canadiens et des Canadiennes. Pour y réussir, la Commission doit renforcer ses partenariats à l'intérieur et à l'extérieur de la région. Elle doit réaliser les objectifs de rendement suivants entre 1993 et 1997 :

- accroître le niveau de sensibilisation à la capitale et son niveau d'appréciation de 2 p. 100 (selon les chiffres des sondages nationaux périodiques);
- accroître la proportion de ses téléspectateurs de 10 p. 100; accroître de 5 p. 100 le nombre de ses «supporteurs» nationaux (ceux et celles qui appuient les activités de la CCN d'un bout à l'autre du pays);
- en utilisant 1993 comme année repère, accroître l'ensemble de la participation aux événements et aux programmes publics de la CCN; accroître la proportion de visiteurs de l'extérieur de la région à l'occasion de Bal de Neige; maintenir le rapport visiteurs/résidents obtenu en 1992 en ce qui concerne Cultures Canada; accroître le nombre de partenaires du secteur privé qui participent aux événements de la CCN à titre de commanditaires et de co-organisateurs.

Valoriser la fierté La CCN s'efforce d'inspirer la fierté des trois façons suivantes : 1) en créant et en maintenant une capitale qui signifie quelque chose; 2) en offrant une programmation pertinente; 3) en faisant du marketing à l'échelle nationale. La «fierté» constitue

une valeur intangible qui est difficile à mesurer. Toutefois, à l'occasion d'un sondage de 1993 qui demandait aux Canadiens et aux Canadiennes leurs réactions à la fête du Canada, 70 p. 100 des personnes interrogées ont dit que le programme inspire le patriotisme. Cultures Canada a engendré une réponse semblable (81 p. 100), tout comme Bal de Neige (91 p. 100).

Un public plus grand, sur les lieux et à la télévision Les efforts améliorés de commercialisation et d'ajustement de la programmation afin de plaire aux familles et aux jeunes ont donné lieu à des augmentations mesurables de la participation, de l'intérêt et de la réponse aux programmes de la CCN, particulièrement chez les personnes en visite dans la capitale. Par exemple, la proportion de téléspectateurs à l'occasion de la fête du Canada a augmenté à l'échelle nationale de 23 p. 100 depuis 1991 (un chiffre très prometteur à la lumière des cibles de rendement de 10 p. 100 de 1993 à 1997); 36 p. 100 des personnes interrogées en 1993 avaient vu une forme ou une autre d'émission liée aux festivités, soit l'émission télévisée de la colline du Parlement, soit divers reportages.

Fête du Canada		Cultures Canada		Bal de Neige 1991	
1993	Participation	1993	Participation (particuliers)	1991	Participation
339 000	Personnes en visite dans la RCN	83 000	Personnes en visite dans la RCN	586 000	Personnes en visite
9 p. 100	Téléspectateurs	12 p. 100		27 p. 100	

La capitale, une destination pour les Canadiens et les Canadiennes Nos services de marketing ont commencé à produire des messages intégrés sur les biens et les activités de la capitale qui ont été diffusés grâce à des partenariats efficaces avec, par exemple, l'Association touristique de l'Outaouais et l'Administration du Tourisme et des Congrès d'Ottawa. La campagne publicitaire hivernale de 1993-1994 a été particulièrement

Rédéfinition du rôle de la capitale

La mise en valeur d'une capitale qui signifie quelque chose est une entreprise à long terme. La CCN et ses partenaires ont beaucoup accompli depuis une quarantaine d'années, particulièrement à l'égard de la mise en œuvre du Plan Gréber et de l'élaboration d'un plan d'utilisation des terrains fédéraux. Il reste toutefois encore beaucoup à faire, particulièrement en ce qui concerne l'exécution du mandat renouvelé de 1988. La CCN s'est néanmoins vivement engagée dans une nouvelle direction depuis quelques années et a considérablement transformé la capitale en centre de célébration nationale (fête du Canada et Bal de Neige), en point d'échange national (Commission des étudiants, ambassadeurs-jeunesse de la capitale, Ateliers sur les villes capitales canadiennes) et en miroir de la culture nationale (Cultures Canada). Le boulevard de la Confédération est particulièrement mis en valeur en association avec une gamme de partenaires pour en faire une vitrine des grands symboles et institutions nationaux. La CCN a également aménagé une grande partie de l'infrastructure nécessaire pour que les Canadiens et les Canadiennes s'y sentent chez eux. Le Centre d'information de la capitale du Canada accueille 130 000 personnes en 1993 et l'Infoce, 170 000.

Environnement professionnel externe

Le Canada des années 1990 constitue de bien des façons un nouveau pays et une grande partie des changements, comme la montée du régionalisme, le multiculturalisme et la diminution des activités économiques, affectent inévitablement un certain nombre des programmes de la CCN. L'immigration a par exemple

instauré au Canada une culture cosmopolite que la capitale doit maintenant refléter par des symboles contemporains.

Les restrictions budgétaires et la transformation des programmes sociaux

canadiens affectent également à la fois la façon dont les gouvernements fonctionnent et le mode de vie des Canadiens et des Canadiennes. La CCN doit donc s'ajuster à ces nouvelles réalités.

La CCN doit également composer avec une diminution de ses crédits par le biais d'une diminution de son pouvoir d'achat de 40 p. 100 depuis 1984, en tenant compte des effets de l'inflation) au moment même où la conjoncture économique attaque ses revenus.

L'organisme se tourne donc de plus en plus vers d'autres paliers de gouvernement et le secteur privé, assumant elle-même un rôle de chef de file et de coordonnateur et les invitant à participer à l'entretien des biens de la capitale et à l'exécution des programmes. Cette démarche a été particulièrement

fructueuse pour des événements spéciaux comme la fête du Canada, Cultures Canada et Bal de Neige. La planification de l'utilisation des terrains et la cartographie, de même que la réhabilitation et l'entretien des biens sont cependant de plus en plus entreprises en partenariat avec d'autres paliers de gouvernement.

Objectifs généraux

Faire preuve de leadership en matière de promotion de la fierté et de l'unité par l'entremise de la capitale En tant que seul organisme fédéral doté de la mission particulière de promouvoir la fierté et l'unité par l'entremise de la capitale, la CCN est bien placée pour collaborer avec les ministères et le secteur privé afin d'exécuter son mandat.

Programation et messages innovateurs La CCN désire encourager les Canadiens et les Canadiennes à «faire le pèlerinage» dans la région de la capitale nationale. Elle veut qu'ils y trouvent une programmation qui les

Occasions et défis

Mise en œuvre d'une démarche d'affaires responsable La CCN réagit aux changements de son milieu d'opérations en adoptant des principes d'affaires reconnus en matière de coût-efficacité et de production optimale de recettes. Elle applique ces principes en mettant en œuvre des initiatives de réduction des coûts, en déterminant les priorités clés et en élaborant des partenariats. Bien gérer nos affaires signifie en particulier qu'il faut être animé d'un esprit d'entreprise qui nous permettra de trouver des moyens d'utiliser les biens de la CCN de façon à générer des recettes destinées à appuyer les programmes.

Intégrer les efforts à l'échelle nationale et régionale Nous avons pour défi majeur de faire en sorte que les programmes de la CCN répondent aux besoins que les Canadiens et les Canadiennes ont exprimés dans les sondages et les enquêtes. Mais nous devons également tenir compte des priorités gouvernementales et de la planification régionale. La CCN relèvera ce défi en continuant d'utiliser ses biens pour mettre en valeur l'aspect culturel et pour exprimer la dimension symbolique de la capitale et de sa région. En veillant à ce que ses biens servent les Canadiens et les Canadiennes avec pertinence, la CCN consultera les administrations régionales et les membres de la famille fédérale.

Préserver les biens de la CCN avec des ressources limitées La CCN garde beaucoup de biens précieux, mais dans bien des cas elle ne possède plus les ressources nécessaires pour les entretenir.

STRUCTURE ET OPÉRATIONS

La Commission

À titre de société d'État, la CCN est dirigée par une commission (essentielle-ment un conseil d'administration) dont le président, le vice-président et les 18 autres membres proviennent d'un bout à l'autre du Canada et sont nommés par décret. La Commission doit comprendre un repre-sentant de chacune des provinces et divers représentants de la région de la capitale nationale, à savoir deux d'Ottawa, un de Hull, au moins un d'une municipalité locale de l'Ontario autre qu'Ottawa et un d'une municipalité locale du Québec autre que Hull. Les autres membres, incluant le président et le vice-président, sont des membres extraordinaires. (Voir la liste des membres actuels à la page 29.) La Commission est responsable de la planifi-cation de l'orientation globale de la CCN. Elle gère et préserve ses ressources, surveille le rendement, l'évalue et en fait rapport. Elle oriente également certaines questions opérationnelles.

Comités corporatifs

Par l'entremise de son règlement adminis-tratif, la Commission délègue certains de ses pouvoirs à des sous-comités, tous formés de membres choisis de la Commission.

Comité exécutif Il guide la CCN rela-tivement aux questions et aux stratégies de la Commission, approuve les projets et les transactions et reçoit le Plan d'ensemble de la Commission, ses budgets de fonctionnement et d'immobilisations, ses états financiers et son rapport annuel.

Comité corporatif de vérification et

d'évaluation Il reçoit les activités de vérification et d'évaluation, incluant les états financiers de la CCN ainsi que les rapports financiers annuels et les examens spéciaux du Vérificateur général. Il approuve en outre les calendriers, les plans et les rapports des activités de vérification interne et d'évaluation de programmes.

Comité d'examen des traitements

Il reçoit le rendement et la rémunération du président et du vice-président exécutif et directeur général de la CCN.

Comités consultatifs

La CCN retire une perspective nationale et une dimension professionnelle de divers comités consultatifs, dont les membres sont des experts canadiens reconnus des milieux professionnels, du monde de l'enseignement et de celui des affaires qui sont nommés par la Commission. Les comités consultatifs font des recommandations à la Commission et fournissent une aide technique au personnel de la CCN et aux autres organismes fédéraux de la capitale.

Comité consultatif du marketing et de

la programmation Il fournit des conseils relatifs à la programmation culturelle, au marketing, aux commandes, aux partenariats et aux communications.

Comité consultatif de l'urbanisme et

de la gestion immobilière Il fournit des conseils sur l'utilisation, la mise en valeur et la gestion des terrains publics de la région de la capitale nationale.

Comité consultatif du design

Il fournit des conseils relatifs aux projets de design des terrains fédéraux de la région de la capitale nationale, notamment en ce qui concerne l'architecture, l'architecture paysagiste, les travaux publics, les bannières, les affiches et les statues.

Comité exécutif de gestion

Le président, le vice-président exécutif et directeur général et les autres cadres supérieurs se rencontrent régulièrement afin de revoir les grandes questions relatives au fonctionnement quotidien et à l'administration de la CCN.

Secteurs et directions

La CCN est organisée en trois secteurs et cinq directions : 1) l'aménagement de la capitale (Direction de l'aménagement de la capitale); 2) la promotion et l'animation de la région de la capitale (Direction de la programmation nationale et Direction du marketing et des communications); 3) la gestion et la mise en valeur de l'immobilier (Direction de la gestion des terrains et de l'environnement et Direction de l'immobilier et de sa mise en valeur). Il existe aussi un quatrième secteur, la Direction d'ensemble, qui regroupe l'exécutif ainsi que divers groupes qui s'occupent des exigences financières et administratives, des ressources humaines, de la gestion de l'information, de la vérification et des obligations juridiques de la CCN.

1. Commission de la Capitale nationale

Une capitale qui soit une source de fierté pour tous les Canadiens et les Canadiennes

Près d'un siècle s'est écoulé depuis que le gouvernement d'un très jeune Canada a saisi la nécessité de se doter d'une capitale dont les édifices, les monuments et les espaces verts seraient empreints de la dignité et de la beauté indispensables à un nouveau pays en pleine croissance. Établie en 1899, la Commission d'amelioration d'Ottawa est devenue en 1958 la Commission de la Capitale nationale. Ces deux organismes ont eu pour rôle de créer une capitale qui constituerait une source de fierté pour les Canadiens et les Canadiennes.

À titre de société d'Etat fédérale, la CCN est une entité juridique indépendante chargée par le Parlement de poursuivre certains objectifs d'ordre public au nom des Canadiens et des Canadiennes. Bien que la CCN fonctionne plus comme une société privée que comme un ministère, elle doit rendre compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. Elle constitue en outre une société d'Etat inspirée par la politique du gouvernement fédéral dans l'incorporation de la philosophie de gestion fédérale à la planification de chacun de ses exercices financiers (du 1^{er} avril au 31 mars). Il ressort en particulier que la nécessité de recourir à des consultations publiques et de faire des évaluations environnementales est également intégrée au plan de base, au même titre que le fonctionnement en partenariat. La CCN adhère également à fond aux principes de gestion des ressources humaines élaborés par le gouvernement fédéral afin d'aider les employés à s'adapter à l'évolution des conditions d'emploi dans les années 1990.

Mandat national

Le Parlement a créé en 1958 la Commission de la Capitale nationale par l'entremise de la *Loi sur la capitale nationale* qui, dans sa version modifiée et élargie en 1988, tient maintenant la CCN responsable de ce qui suit :

- établir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et concourir à la réalisation de ces trois buts, afin de doter le siège du gouvernement d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale;
- organiser, parrainer et promouvoir dans la région de la capitale nationale des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturels et social, en tenant compte du caractère fédéral du pays, de l'égalité du statut des langues officielles du Canada, ainsi que du patrimoine des Canadiens;
- coordonner les politiques et les programmes du gouvernement du Canada concernant l'organisation, le parrainage ou la promotion par les ministères des activités liées à la région de la capitale nationale.

Énoncé de mission

L'énoncé de mission de la CCN reflète son mandat, qui est le suivant :

- communiquer le Canada aux Canadiens par l'entremise de la capitale;
- faire de la capitale un lieu de rencontre pour les Canadiens et les Canadiennes;
- sauvegarder et conserver les trésors nationaux dans la capitale.

La capitale symbolique – Une expérience nationale

PRODUITS ET SERVICES

Bien que les produits et les services de la CCN embrassent une impressionnante gerbe professionnelle, ils sont néanmoins liés par l'unique objectif de créer une capitale qui signifie beaucoup. Tel est notre mandat, autant au niveau des programmes publics et de l'interprétation qu'en ce qui concerne la construction et la maintenance. Toutes nos activités sont unifiées par leurs diverses contributions au mandat. Voici quelques exemples des initiatives, des programmes, des conférences nationales, des projets de marketing touristique, qui rehausseront l'importance de la capitale aux yeux des Canadiens et des Canadiennes et les convainquent de venir la découvrir en sachant qu'ils y seront bien accueillis et bien guidés. La CCN participe encore aux grandes initiatives d'aménagement des terrains en collaboration avec les autres paliers de gouvernement, et c'est dans la perspective d'une «capitale» qu'elle aménage, gère et protège les terrains publics de la capitale et de sa région.

Partie I

*Revue de la Commission de
la Capitale nationale*

1993-1994

3. REVUE DE L'EXERCICE

<i>Objectif stratégique n° 1</i>	Contribuer à la fierté et à l'unité nationales par l'entremise de la capitale	6
	Valoriser la fierté	
	Un public plus grand, sur les lieux et à la télévision	
	La capitale, une destination pour les Canadiens et les Canadiennes	
	Viser les jeunes	
	Partenariats stratégiques	

<i>Objectif stratégique n° 2</i>	Poursuivre les grandes études d'aménagement des terrains fédéraux	7
	de la région de la capitale nationale.....	
	Initiatives conjointes d'aménagement	
	Une vision régionale commune	
	Rationalisation de la propriété et du contrôle des terrains de la CCN	
	La future Ceinture de verdure	
	Pôles d'emploi fédéraux	
	La nouvelle vie des plaines LeBreton	

<i>Objectif stratégique n° 3</i>	Produire des revenus, réduire les coûts et améliorer l'efficacité opérationnelle	8
	Simplification du milieu de travail	
	Revenus de la vente des terrains	
	Développement durable	
	Production de revenus	
	Partenaires régionaux	
	Réduction des coûts d'exploitation et des dépenses en capital	

Partie II : *Revue financière de la Commission de la Capitale nationale, 1993-1994*

Examen du rendement de la Commission de la Capitale nationale.....	13
Responsabilité de la direction en matière d'états financiers	14
Rapport du vérificateur	15
États financiers	
Bilan	16
État des résultats	17
État de l'avoir	18
État de l'évolution des ressources de trésorerie.....	19
Notes afférentes aux états financiers.....	20
Informations financières supplémentaires : Inventaire des terrains et immeubles.....	25

Annexe

La Commission, Commission de la Capitale nationale	
Au 31 mars 1994	29

*Partie I : Revue de la Commission de
la Capitale nationale, 1993-1994*

1. COMMISSION DE LA CAPITALE NATIONALE	3
Une capitale qui soit une source de fierté pour tous les Canadiens et les Canadiennes	
Société d'Etat	
Mandat national	
Enoncé de mission	
<i>Produits et services</i>	3
La capitale symbolique – Une expérience nationale	
4. <i>Structure et opérations</i>	4
La Commission	
Comités corporatifs	
Comités consultatifs	
Comité exécutif de gestion	
Secteurs et directions	
2. PERSPECTIVE DE GESTION	5
Redéfinition du rôle de la capitale	
Environnement professionnel externe	
Objectifs généraux	
Faire preuve de leadership en matière de promotion de la fierté et de l'unité par l'entremise de la capitale	
Programation et messages innovateurs	
Mise en oeuvre d'une démarche d'affaires responsable	
Occasions et défis	
Intégrer les efforts à l'échelle nationale et régionale	
Préserver les biens de la CCN avec des ressources limitées	

Lettre de présentation

L'honorable Michel Dupuy
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

C'est avec plaisir, à titre de président de la Commission de la Capitale nationale, que je vous transmets, à vous et au Parlement, le rapport des activités de notre organisme au cours de l'exercice 1993-1994.

La Commission de la Capitale nationale (CCN) a poursuivi au cours de l'année sa transformation à long terme commencée en 1988 conformément au mandat plus large que le Parlement lui a conféré à ce moment-là. Il s'agit essentiellement de progresser en s'appuyant sur les fondations de la capitale pour transmettre les valeurs et les traditions canadiennes. Cette nouvelle orientation a également signifié de façon implicite la redéfinition graduelle et fondamentale du rôle de la Commission, de ses produits et même de la façon dont elle mène ses affaires.

Nous avons entrepris l'année avec trois objectifs principaux. Nous voulions d'abord continuer d'aménager et de construire la capitale. Il fallait également offrir des programmes propres à rehausser son importance aux yeux des Canadiens et des Canadiennes. Finalement, dans le contexte particulier des années 1990, nous devions faire preuve de responsabilité financière et diminuer les coûts, améliorer l'efficacité et générer le plus de recettes possible pour appuyer les programmes.

C'est le saccage du «partenariat» qui s'est imprimé le plus profondément sur toutes nos réalisations de l'année. Si, à la fin du siècle dernier, aux premières heures de l'aménagement de la capitale, l'organisme qui nous précédait était à toutes fins pratiques un pionnier de la région, la CCN n'est maintenant plus qu'une pièce sur l'échiquier politique de 1994. Il est clair que, pour être efficace, la Commission doit harmoniser ses efforts à ceux de ses partenaires régionaux, tout comme elle doit obtenir le soutien d'un public éclairé. Les partenariats sont difficiles à établir et à maintenir, mais nous savons tous que leur valeur à long terme est énorme. Nous avons posé cette année, à la sueur de nos fronts, les assises de la collaboration de l'avenir.

Nous avons également obtenu encore plus de succès à rehausser l'image de la capitale, atteignant des succès inespérés à cet égard. Les sondages révèlent en effet que de plus en plus de citoyens et de citoyennes commencent à considérer la capitale non seulement comme une destination, mais également comme une source de fierté. Cette sensibilité, combinée aux vigoureux partenariats et aux solides méthodes d'affaires que nous avons instaurés, nous permet finalement de faire jouer à la capitale son vrai rôle, qui consiste à montrer aux habitants de notre pays ce qu'est vraiment le Canada.

C'est avec respect que je vous transmets le présent rapport au nom des commissaires et des employés de la Commission de la Capitale nationale.

Le président,
Marcel Beaudry

RÉSUMÉ DU
RAPPORT ANNUEL
Un résumé en gros caractères
du *Rapport annuel de la*
Commission de la Capitale
nationale pour l'exercice
1993-1994 est disponible
sur demande.

Commission de la
Capitale nationale
161, avenue Laurier ouest
Ottawa (Ontario)
K1P 6J6
Téléphone : (613) 239-5555



1993-1994

RAPPORT ANNUEL



COMMISSION DE LA CAPITALE NATIONALE

Building Pulse through Canada's Capital Region

FAIRE DE LA RÉGION DE LA CAPITALE DU CANADA UN SYMBOLE DE FIERTÉ

CAI
CP
-ASS

National Capital Commission

.....
Building Pride and Unity Through Canada's Capital Region
.....

Annual Report 1994-1995



National Capital
Commission

Commission
de la Capitale nationale

Canada

Table of Contents

The Chairman's Message	1
The National Capital Commission	4
Mission	4
The Evolution of Canada's Capital	4
On Behalf of All Canadians	7
The Symbolic Capital	8
In the Capital, For the Nation	10
The Year In Review	14
Strategic Objective No. 1: Provide Leadership in the Promotion of	
National Pride and Unity Through the Capital	14
Strategic Objective No. 2: Develop Innovative Programming	
and Messages	17
Strategic Objective No. 3: Implement a Responsible Business Approach	
to NCC Operations	21
The Future	25
Financial Performance Review	27
Financial Statements 1994-1995	30
Management Responsibility for Financial Reporting	30
Auditor's Report	31
Financial Statements	32
Notes to Financial Statements	36
For More Information	45
Acknowledgement	45
Appendix 1: Committees of the National Capital Commission	46

The Chairman's Message

A turning point in the NCC's history

In many ways, the past year was a turning point for the National Capital Commission (NCC). After nearly a century of planning and building magnificent public spaces in the National Capital Region, the NCC is fully engaged, now more than ever, in the task of bringing the Capital to life with dynamic, innovative and meaningful programming. Working with partners in the region and with Canadian advisers from all parts of the country, the NCC is striving not just to build a Capital, but also to build links between that Capital and the Canadians to whom it belongs. The NCC is committed to Canada and strongly believes in the exchange and sharing of values among all Canadians. In the past year, NCC programs brought more Canadians to the Capital than ever before — as tourists, invited guests and colleagues to help in the task of fostering national pride through the Capital. Also, the NCC reached out to touch Canadians in their homes in other parts of Canada — through broadcasts, conferences in other cities and through symbolic gifts such as the Christmas lights that were sent to every Canadian capital last year.

Changing practices, changing attitudes

The structure of the Commission began to change in 1994-95. Like every part of the federal government, the National Capital Commission has been asked by Parliament to rethink its mandate, to reduce the cost of its operations and to find new and more effective ways of doing business. The NCC responded last year by reviewing the Commission's opera-

tional resources and the services it delivers, and by looking hard and critically at everything from the size and nature of NCC land assets all the way to the structure of its committees and branches. As a result, the NCC is ready to implement changes that will ultimately create a very different and much smaller organization. The land assets of the NCC are central to its ability to do its job; however, some holdings that do not contribute to the NCC's essential mission will be divested; services that can be purchased at less cost from the private sector will be contracted out, initially through employee takeover corporations; and the latest technology and information management techniques will be applied to reduce our operating costs. The process has begun and, in three years, the NCC will be a lean, very focused and more effective organization.

Promoting a shared regional vision

If the National Capital Region is to develop effectively as a source of pride for Canadians, the resources of many organizations — including federal partners, regional government and the private sector — must be coordinated for maximum impact. The NCC has taken the lead in working with the regions to identify common goals and to arrive at a shared regional vision of what the future Capital should be. This common vision is now in the process of being articulated and integrated into land-use planning for the region. NCC partnerships of last year also included shared responsibility for cornerstone events such as Canada Day and Winterlude, and the NCC played a decisive role by developing a programming framework that centered on the International Year of the Family. This new approach was so successful that joint programming

plans have already been elaborated around common themes for the next several years.

Old building, new headquarters

During the year, the NCC relocated its employees into new headquarters in a move that transcended the acquisition of office space and showed what the NCC can do — in partnership with the private sector — to preserve and safeguard the Capital's architectural treasures. The old Chambers Block on Confederation Square is part of the history of the Capital and one of the most beautiful commercial structures in the National Capital Region. By supporting its renewal and renovation, the NCC has achieved two important aims at the same time: first, the renewal and protection in perpetuity of an important part of our architectural heritage; and second, the provision of appropriate new headquarters at the symbolic heart of the Capital. Indeed, the Chambers Block symbolizes the NCC as it approaches the end of the 20th century. With its feet firmly rooted in the past, a renewed and revitalized organization is ready to face the future.



The National Capital Commission

Creating Pride and Unity Through Canada's Capital Region

Mission

To create pride and unity by making the Capital a meeting place for all Canadians, by using the Capital to communicate Canada to Canadians and by safeguarding and preserving national treasures in the Capital.

The Evolution of Canada's Capital

The drive to build a great Capital began with the land — great cliffs of layered limestone at the confluence of three wilderness rivers, with dense forests, waterfalls and a wilderness silence broken only from time to time as traders passed back and forth of the Great River of the Outaouais. The challenge that faced the first citizens of the Capital in 1857 — and that has confronted planners and builders ever since — is to find meaningful ways to transform this extraordinary land into a Capital that represents every part of this huge and very diverse country.

From humble beginnings

Born in 1826 as a construction camp for the Rideau Canal project, Ottawa had grown into a rough little lumber town by 1857, the year it was chosen as the new capital of Canada. It had a population of 8,000 people at the time and a reputation for epidemics, riots and dirt. Even the construction of the Parliament Buildings in 1866 failed to establish

A Capital in the Making



1899 Ottawa Improvement Commission: first efforts.

Cleared industrial buildings from along the Rideau Canal. Set out Ottawa's first waterway park. Conceived a network of boulevards and scenic parkways.

1903 The Todd Plan: conceiving a "Green Capital."

Recommended the preservation of large natural parks and the laying out of a boulevard from Parliament Hill to Rideau Hall.

1915 The Holt Plan: the foundation stone.

Developed the first comprehensive plan for the Capital. Recommended a federal district with planning authority. Suggested planning controls and continuation of the park network.

Ottawa as a great city. Indeed, those grand neo-gothic buildings must have had an air of absurdity in their youth, standing tall and gracious amidst wooden shanties and unpaved streets, with cows grazing and pigs rooting at the foundations.

“Washington of the North”

Change was slow at first. Sir Wilfrid Laurier, when he arrived in the Capital in the 1880s, declared: “Ottawa is not a handsome city and does not appear to be destined to become one.” Nevertheless, Laurier was the first to realize the need and value of planning in order to build the kind of Capital that Canadians wanted and needed — especially as the country grew in size and significance. In 1896, Prime Minister Laurier told Canadians that — with the right kind of long-term, coordinated effort — Ottawa could become “the Washington of the North.” With those words, he inaugurated the Ottawa Improvement Commission (OIC) and a century of building and growth that has given us, in 1995, a Capital worthy of this great country.

“Beautifying” the Capital

The Ottawa Improvement Commission, from which the National Capital Commission is directly descended, had its work cut out for it at the turn of the century as it set out to beautify the Capital. As a first priority, it tore down the warehouses and lumberyards that lined the banks of the Rideau Canal and planted trees and flowers in their place. It also planned the first boulevards and scenic parks. Implicit in the activities of the OIC was the idea — an idea that still persists in 1995 — that a Capital differs from other cities in important ways and that, in order to

1922 The Cauchon Report: building on past work.

Reiterated the need for a federal commission, reorganization of railway lines, the building of highways and development of parks.



1927 Federal District Commission: a regional vision.

Established as a regional planning body with the budget and authority to enact changes recommended in past reports.

work, it must have public spaces that are beautiful, meaningful and available for public assembly and enjoyment.

Stretching out into the region

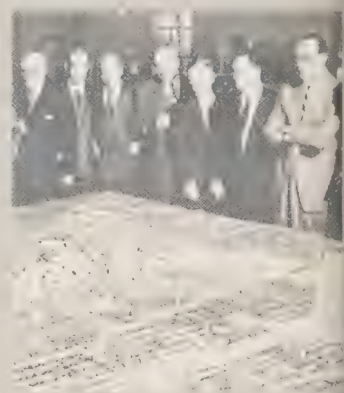
Laurier bequeathed his dream of a great Capital to a successor, William Lyon Mackenzie King. Originally from southwestern Ontario, King had spent most of his summers since 1900 in the Gatineau Hills of Quebec, not far from Ottawa, and he dreamed of a Capital that would be more than a city, that would be a region stretching out to both sides of the Ottawa River to encompass both of the founding cultures of Canada. Thus, in 1927, King sponsored the founding of the Federal District Commission to succeed the OIC: its mandate was similar, but its efforts were increasingly focused and coordinated. It had the budget and authority necessary to make real changes in the physical structure of the region, and its reach extended not just to Ottawa, but to a region of 2,330 square kilometres of territory in two provinces, a region that contained a microcosm of Canadian landscapes.

A distinctively Canadian Capital

Another of King's outstanding contributions brought Canada's Capital to the international forefront of urban planning. In 1936, King invited French planner, Jacques Gréber, to work in the Canadian Capital. Beginning work after the Second World War, Gréber and his associates brought out a report in 1950 that built on many earlier ideas but brought them together in new ways to lay out the blueprint of an efficient modern city that would also function as a distinctively Canadian — and "Green" — Capital.

1950 The Gréber Plan: "the most significant event."

Recommended rail relocation from central Ottawa and improved transportation, extension of park/parkway network, decentralization of government offices, shoreline restoration, creation of the Greenbelt and extension of Gatineau Park.



1958 National Capital Commission: ideas into action.

Canadian Parliament passed the National Capital Act. Established the National Capital Region (increased from 2,330 to 4,660 square kilometres) and the National Capital Commission to carry out the terms of the Gréber Plan (1950).

1988 Federal Land Use Plan: the symbolic Capital.

Parliament approved an expanded mandate for the National Capital Commission, one that would shift the focus of activity from land acquisition and development to land use and public programming.



A source of inspiration

These years of painstaking effort have given the NCC a legacy of outstanding public spaces. Today, the Commission owns approximately 10 percent — or 460 square kilometres — of the National Capital Region on behalf of the federal government. Its holdings include Gatineau Park, the Greenbelt and a variety of urban lands, as well as 258 kilometres of roads, paths and parkways, 41 bridges and more than 760 leased properties. The mission of the NCC today was implicit in the work of its predecessors. As the builder of the Capital in days past and now, as the keeper of the national shrines and the producer of nationally meaningful events, the NCC is continuing to fulfil a mission that began some one hundred years ago. During the evolution of the Capital, the early emphasis on the building of public spaces has yielded naturally to a second and equally important phase of the Capital's development — which is finding ways to use these wonderful spaces. Only in this way can we make the Capital work as a national meeting place and as a source of information, inspiration and pride to Canadians.

On Behalf of All Canadians

Crown Corporation Status

The NCC, as a federal Crown corporation, is an independent legal entity created by Parliament to pursue certain public policy objectives on behalf of all Canadians. Although the NCC functions more like a private-sector corporation than a government department, it is accountable to Parliament through the Minister of Canadian Heritage. Also, as a Schedule III Crown corporation under the *Financial Administration*

Act, the NCC is subject to the control and accountability regime as set out in the Act. The NCC is also guided by federal government policy in numerous areas such as: human resources, access to information and privacy, environmental assessment, heritage and archeological reviews and information management. The NCC also builds into its operating model the requirements for public consultation and the desirability for partnerships.

National Mandate

The National Capital Commission operates under the National Capital Act (1988), which gives it the following responsibilities:

- *to prepare plans for and assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region in order that the nature and character of the seat of the Government of Canada may be in accordance with its national significance;*
- *to organize, sponsor or promote such public activities and events in the National Capital Region as will enrich the cultural and social fabric of Canada, taking into account the federal character of Canada, the quality of status of the official languages of Canada and the heritage of the people of Canada; and*
- *to coordinate the policies and programs of the Government of Canada respecting the organization, sponsorship or promotion by departments of public activities and events related to the National Capital Region.*

The Symbolic Capital

Products and Services

The products and services delivered by the NCC, though they span an enormous professional range, are tied together by a single aim: to use NCC lands to create a meaningful Capital. Although activities at the Commission run the gamut from public programming and interpretation

all the way to construction and maintenance, they are unified by their various contributions to the mandate.

Urban planning

Land-use planning initiatives in partnership with other levels of government bring a consistent long-range “Capital” perspective to planning, management and protection of public lands in the National Capital Region.

Programming

Capital events and celebrations such as Canada Day, Winterlude and Cultures Canada help to bring the Capital to life.

Outreach and Visitor Services

National conferences, broadcasts and destination marketing make Canadians aware of the Capital, and encourage them to visit. Once here, they are welcomed at the Capital Infocentre.

Parks and Parkways

The NCC beautifies the Capital through the creation, maintenance and landscaping of parks, parkways and recreational pathways.

Wilderness Conservation and Interpretation

The preservation and enhancement of Canadian nature in Gatineau Park and the Greenbelt are an important aspect of NCC programs.

Real Estate Management

The NCC manages a diverse portfolio of real property, including heritage properties and the six Official Residences in the National Capital Region.

Monuments and Public Art

The NCC interprets the Capital through the promotion of national monuments and public art.

In the Capital, For the Nation

Structure and Operations

NCC activities focus geographically on the National Capital Region. However, the Commission has a national, not a local mandate: its legally defined purpose is to use the Capital to inspire pride and promote unity among Canadians from coast to coast. The challenge is to find ways to reach out from the Capital to communicate with Canadians, to inform them, to involve them in the work of the Commission and to ensure that their ideas and experiences are reflected in the development of their Capital.

The apparent dichotomy between local activities and national purpose is addressed in the NCC's committee structure, which brings together experts from a range of professional backgrounds — architecture, programming, landscaping, art — from across Canada. By bringing their ideas and creativity to the Commission, by making available this rich body of expertise, the NCC is able to incorporate a range of Canadian experience into its work in the National Capital Region.



The Commission

As a federal Crown corporation, the NCC is governed by a Commission (its board of directors), composed of the Chair, Vice-Chair and 18 other members chosen from across Canada and appointed by order-in-council. The Commission must include thirteen representatives from Canada's regions, as well as five from the National Capital Region. (For a list of current Commission members, see page 46.) The Commission is responsible for planning the overall direction of the organization; managing and safeguarding the NCC's resources; monitoring, evaluating and reporting on performance; and providing guidance on certain operational issues.

Corporate Committees

Through its corporate by-laws, the Commission delegates certain of its powers to committees, each composed of Commission members.

Executive Committee Provides guidance to the Commission on corporate issues and strategies, approves projects and transactions and reviews the NCC's corporate plan, operating and capital budgets, financial statements and annual report.

Corporate Audit and Evaluation Committee Reviews audit and evaluation reports, the NCC's financial statements and the Auditor General's annual financial audits and special examinations every five years. This committee also approves schedules, plans and reports of internal audit and program evaluation activities.

Compensation Review Committee Reviews the performance and remuneration of the NCC Chair and Executive Vice-President and General Manager.

Advisory Committees

The NCC acquires national perspective and professional breadth through the operation of several advisory committees. Members of these committees are recruited from among recognized experts in Canada's professional, academic and business communities and are appointed by the Commission. The advisory committees make recommendations to the Commission and provide technical guidance to NCC staff and other federal agencies in the Capital.

Advisory Committee on Marketing and Programming Advises on cultural programming, marketing, sponsorships, partnerships and communications.

Advisory Committee on Planning and Real Asset Management Advises on the use, development and management of public lands in the National Capital Region.

Advisory Committee on Design Advises on design proposals for federal lands in the National Capital Region, including architecture, public works, banners, signs and statuary.

The advisory committee system is central to achievement of the NCC mandate. However, efforts were made in 1993-94 to decrease the cost of this national network by reducing the number of advisory committee members from 44 to 31 and the number of annual meetings for all committees from 31 to 25.

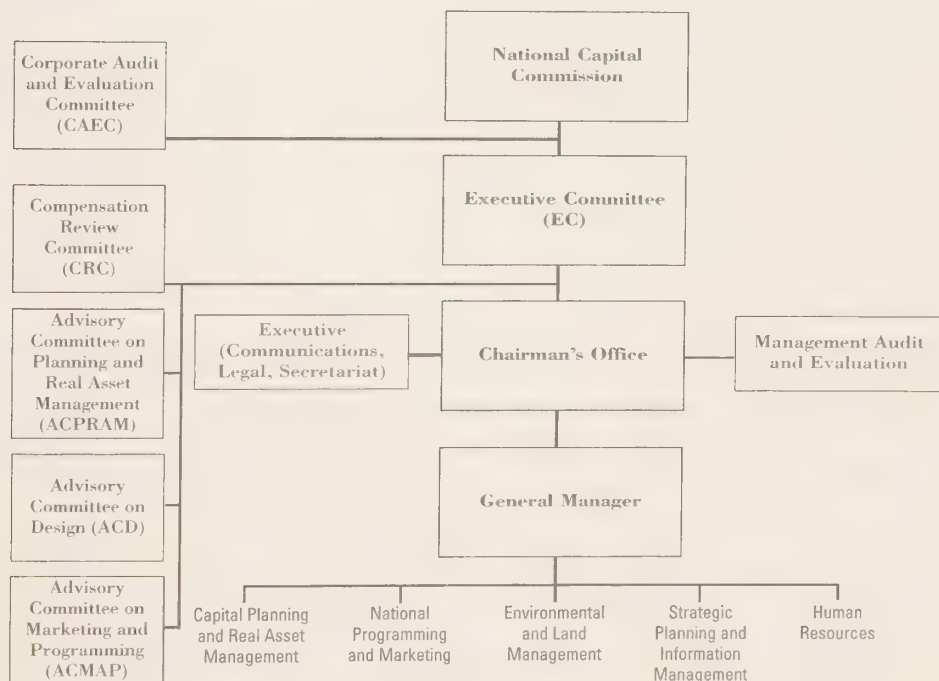
Executive Management Committee

The Chair, the Executive Vice-President and General Manager and Branch Vice-Presidents meet weekly to review major issues related to corporate planning and day-to-day operations and administration of the NCC.

Sectors and Branches

The NCC's management structure, like its committees, was rationalized in 1994-95. Operations at the NCC fall into four sectors or business lines: Planning the National Capital Region; Promoting and Animating the National Capital Region; Real Asset Management and Development; and Corporate Services. To operate efficiently and effectively along these business lines, the NCC has been organized into five branches as shown below.

The NCC at a Glance



The Year in Review

Strategic Objective No. 1:

Provide Leadership in the Promotion of National Pride and Unity Through the Capital The NCC works to promote partnership among public and private-sector agencies in the National Capital Region and takes the lead in generating a complex and exciting range of multi-partner activities — from land-use planning and public programming to destination marketing and the provision of visitor services. What these diverse activities have in common is that they are all designed to build a great and accessible Capital for all Canadians.

Performance Indicators

- *Completion by 1994 of a preliminary document detailing a shared regional vision of the Capital Region.*
- *Completion by 1996 of a revised Plan for Canada's Capital: to guide the use of federal lands in a way that complements other regional plans and encompasses the shared regional vision.*
- *Completion by 1994 of a multi-year, multi-partner programming plan: to guide integrated public programming, communications and marketing.*

A shared vision Canada's Capital Region is politically complex, with federal, provincial, regional and municipal governments all contributing strongly, and in their different ways, to the region's evolution. Recognizing the need for federal and regional agencies to work in the same direction, the Commission urged its various planning partners to reconcile their separate visions of the future Capital. The NCC not only

took the lead, it also brought a “Capital perspective” to bear on the process. The product of this shared endeavour was the publication, in fall 1994, of a preliminary document called “Toward a Common Vision.”

Land-use planning Armed with a common vision of the future Capital, the NCC — again working with its regional partners — turned to integrating that vision into existing plans, so that the plans harmonize with each other and with a common idea of the future. In particular, the NCC began to revise its own guiding land-use plan — a *Plan for Canada’s Capital*. Good progress has been made: the planning phase for the new plan is well underway, and a draft concept dealing with land-use principles and policies should be available by mid-1995.

The draft Greenbelt Master Plan The Greenbelt is one of the NCC’s largest and most important assets, and the Commission wants it to play an active, rather than a passive, role in the development of a great Canadian Capital. In that context, a major achievement during the year was the publication, in March 1995, of a draft master plan for the Greenbelt. The plan addressed the need to harmonize Greenbelt and regional planning objectives for the environment and transportation, as well as the need to use this valuable asset more effectively for national purposes (e.g., enhancing the visitor appeal of the Greenbelt through rural attractions). The result was a series of innovative proposals that balance a number of complementary objectives, specifically: to enhance the protection of core natural areas; to increase the productivity of certain lands for farming, forestry and recreation; and to develop small areas for nationally significant research institutions that need the kind of setting the Greenbelt offers. Public consultation on the plan is currently underway.

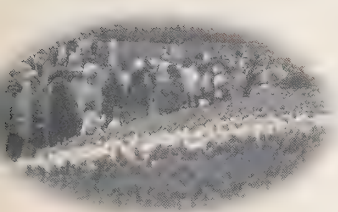
Multi-Year Programming Plan Every year, dozens of independent agencies pour enormous energy and resources into public programming in Canada's Capital Region. In 1994-95, the NCC took the lead in bringing focus to these efforts by introducing a common theme — the International Year of the Family. The result was a series of related programs and events (including the Capital Family Rendez-Vous, the colourful and lively focal point for this activity, which involved the efforts and talents of some 20 different organizations). With the value of common themes and coordinated cross-Canada marketing clearly demonstrated in the summer of 1994, the partners went on with increased enthusiasm to lay the groundwork for years to come: they developed a multi-year, multi-partner programming plan with a series of common themes that will carry us through to the end of the century. Local organizations are also interested in getting involved in long-term planning, but their shorter planning horizons make it more challenging.

Real asset management Too many modern cities have paid the price of uncontrolled and disharmonious development. That is why Canada's Parliament appointed the NCC to guard against inappropriate design and land use in the Canadian Capital. The Commission has been authorized to examine all applications for design approval, land-use changes, realty transactions and demolitions affecting federal property in the region, rejecting those that are inappropriate or suggesting changes to make others acceptable. In 1994-95, the Commission continued to respond as quickly and effectively as possible to applications: 136 federal design submissions were approved, along with 96 federal land-use applications. Also, NCC staff participated on a number of inter-agency teams to ensure that federal interests were safeguarded on multi-partner projects.



**A CAPITAL FOR
ALL SEASONS**

*A Pictorial Calendar of
Events 1994-95*



**May
The Canadian Tulip
Festival**

The NCC, as guardian of the tulips, supports this venerable Capital tradition, which began in 1951.



**June to September
Reflections of Canada:
Sound and Light Show**

The story of Canada is told every summer on Parliament Hill in voices, music and lights.

Develop Innovative Programming and Messages It is part of the NCC's mission to bring the magnificent public spaces of the Capital to life with programming designed to bring Canadians together and provide them with inspiration and meaningful information about themselves and their fellow citizens.

Performance Indicators

- *Increased impact and reach of NCC events and programs, particularly for Canadian visitors to the National Capital Region.*
- *Increased ratio of visitors to residents at Canada Day, Cultures Canada and Winterlude.*
- *Maintenance of broadcast audiences for Canada Day.*
- *Increased awareness and appreciation of the Capital.*
- *Increased number of activities and programs in the Capital.*

Increasing our national reach In an effort to make Canadians more aware of the Capital, the Commission sponsored a National Capital Awareness Campaign in 1994-95, with a 90-second promotion, called "Where in the World?", appearing in more than 600 Cineplex-Odeon movie theatres across Canada; over a million printed pieces were distributed to support the visual promotion, and a subsequent survey showed that 80 percent of respondents agreed, or strongly agreed, that seeing the advertisement had made them more proud of the Capital. At the same time, a new, cost-effective marketing campaign achieved close to 200 million impressions. Relationships with media partners also strengthened over the year with all kinds of vibrant new programs: an outstanding example was the sparkling new closing event at Winterlude,

sponsored by MuchMusic and MusiquePlus. This year, the success of NCC marketing campaigns was recognized nationally and internationally in the form of two major awards: an *Award of Merit* from the International Association of Business Communicators for the 1994 winter marketing campaign; and a national *Award of Merit* from the Information Services Institute for the winter public service announcement on television.

Increasing attendance at national events Though 1994 figures are not available on the ratio of visitors to residents for Canada Day or Cultures Canada, it is known that attendance at Canada Day increased overall (from 339,000 visits in 1993 to 350,000 in 1994). The Canada Day broadcast audiences declined slightly in 1994 (from 1.8 million to 1.5 million people), but market share was maintained.

A thriving visitor destination The Capital continues to thrive as a visitor destination, all year long. Winterlude clearly achieved the goals set for it in 1994-95: the ratio of visitors to residents had grown to 30 percent, as had overall attendance (from 633,000 in 1994 to 670,000 in 1995). Attendance figures for the Greenbelt and Gatineau Park (1 million and 1.2 million visitors respectively over the entire year) show that they too are playing a role in establishing Canada's Capital Region as a notable destination both in summer and winter (with hiking, cycling and cross-country skiing).

National encounters The year 1994-95 was one of significant cross-country exchange. During the lighting ceremony for the *Christmas Lights Across Canada Program*, eight premiers delivered videotaped messages to the crowds waiting on Parliament Hill for the lights to come on; also, a Christmas tree decorated with hundreds of ornaments hand-made by



July 1
Canada Day

This is the flagship event of the year, with more than 350,000 people attending in person, and 1.5 million participating via broadcasts.



July to September
Cultures Canada

Partnership in action! It results in a summerlong array of multi-cultural performing arts on Capital stages, indoors and out.



September/October

Fall Rhapsody

Canada in the fall!
Combining sport, art and
ecological exhibits in the
beautiful Gatineau Hills.



December

Christmas Lights Across Canada

Linking the country with
light. The lights come on
Parliament Hill and at
legislative capitals across
the country.

Canadian youth stood on the Hill, while lights sent from the Capital were helping to brighten provincial capitals. *The Tulip Tribute: Shore to Shore* encouraged Canadians to plant a tulip in memory of someone near to them who had contributed to the Second World War. All in all, 85,000 tulips were planted across the country. These tulips were matched by a similar number planted in a commemorative bed in the Capital. Winter 1995 was also a time of family encounters in the Capital. With the support of our partners, the NCC brought twelve families — one from each province or territory — to the National Capital Region in February to take part in an innovative new national program called the *Capital Family Experience*. These families stayed with local residents, participated in Winterlude events, toured the region, met their members of Parliament and returned home, according to their glowing thank-you letters, with an expanded sense of Canada as a nation. This landmark event promises not only to continue and expand in years to come, but also to serve as a model for other trans-national programming.

Partnership, shared themes and multi-year planning In 1994, the NCC took the lead in developing programming to celebrate the United Nations International Year of the Family. Working with 20 partners around the common theme of the family, the NCC opened the *Capital Family Rendez-Vous* at 453 Sussex Drive. The imaginative exhibits, games, workshops and entertainment at the Rendez-Vous proved very popular, with 40,000 visitors going through its doors in summer 1994. The blockbuster success of this common programming theme in 1994 has already led to the adoption of a number of themes for coming years. For example, in summer 1995, the theme of the International Capital has been adopted, and a range of events are already taking place, including a ban-

ner program to celebrate the 50th anniversary of the United Nations, an exhibit featuring Canada's role in the Liberation of the Netherlands and an exhibit on Canada's place in the world at a beautiful new site at Rideau Falls. Next year, the theme will be Youth Action. In the year 2000, the NCC and its partners will join forces to celebrate the Millenium.

Opening a dialogue with visitors The NCC is anxious to know what Canadians want from their programs and plans to develop the Capital. To that end, interactive kiosks were installed this year at the Visitor Centre and on Parliament Hill, and questionnaires were distributed to obtain public feedback. The NCC's new Public Contact System (PCS), which was being actively developed in 1994-95, will be a useful tool in the future to track public reaction to NCC activities. The enhancement of visitor services in the Capital is tied to the renewal of the NCC's "Capital Infocentre," under development in 1994-95 and scheduled to reopen in 1996.



January to March
*Cross-country skiing,
Gatineau Park and the
Greenbelt*

Unparalleled in the world! Well over 200 miles of cross-country ski trails lead through forest and over mountain. In summer, these same trails are used by hikers and cyclists.



February
Winterlude

Celebrating the true north! A look at Canadian winter traditions in sports and art show what makes this country unique.

Implement a Responsible Business Approach to NCC Operations The NCC, like other government organizations in the 1990s, has been asked to review its operations and to reduce costs wherever possible. To respond to this requirement, the Commission has evaluated the resources and assets available to it as tools to achieve its mission and has identified new and more efficient ways of carrying out its work on behalf of the Canadian public.

Performance Indicators

- ***Achievement of set revenue targets:***
 - *increased rental and property development revenue over 1993-94 levels (revenue target \$9.65 million);*
 - *achievement of sponsorship and user fee revenue targets (\$1.0 million);*
 - *achievement of land sales as per target in the Real Asset Management Strategy: \$12.3 million (1993), \$4.6 million (revised 1994).*
- ***Delivery of the annual component of the Multi-Year Capital Construction Program (\$15.3 million).***
- ***Decreased net administrative costs (excluding cost of headquarters accommodation) by 16 percent by 1995-96 (from \$21.7 million to \$18.2 million).***

Surpassing revenue targets Operating revenues — which combine income from rentals, development, user fees and sponsorship — hit a three-year high in 1994-95. Rental and property development revenue increased over 1993-94 levels and significantly surpassed targets (\$11.3 million compared to a targeted \$9.65 million). Sponsorship and user fee revenues also surpassed targets (\$1.6 million compared to an anticipated \$1.0 million).

Sponsorship results were especially encouraging as they exceeded 1993-94 results by 41 percent. These positive results are very welcome, especially after a long period of declining income. Clearly, the last few years of coordinated effort and an increasingly entrepreneurial approach is beginning to pay off.

Optimizing land revenues, minimizing costs It is expected that the NCC's efforts as part of the Program Review exercise (an in-depth review of all federal government operations initiated by the Privy Council Office) will significantly reduce the cost of asset management and administration in the future by continuing the trend to increased revenues and by reducing the net cost of program lands. However, changes will be implemented in a controlled manner and without sacrificing essential assets.

Rehabilitation and maintenance responsibilities The 1994-95 Multi-Year Capital Construction Plan was delivered largely as planned: that is, over 265 projects at a cost of \$15.3 million. In addition, an agreement between the NCC and the Regional Municipality of Ottawa-Carleton funded the rehabilitation of a portion of the Ottawa River Parkway. During the past year, the Commission initiated Phase I of the Champlain Bridge reconstruction project with the formation of a multi-disciplinary project team and planning for an environmental assessment. The NCC had intended to divest itself of maintenance responsibility for 23 parcels of land owned by various federal departments; however, recognizing that the move would not result in any real saving to the federal government, the Commission now proposes to retain maintenance responsibility, while applying Program Review principles to ensure that work is done in a cost-effective manner.



Divestiture of non-essential lands In its Corporate Plan for 1993-94, the NCC had originally proposed to divest itself of \$12.3 million worth of land; however, market conditions and fiscal restraints affected the buying power of potential clients and made it impossible to achieve this target; consequently, the target was revised downward to \$4.6 million for 1994-95: in the end, lands worth \$4.45 million were disposed of during the fiscal year. An agreement in principle has been reached with the Regional Municipality of Ottawa-Carleton for the exchange of the Mackenzie King and Laurier Avenue bridges for certain federal lands. The agreement in principle is subject to approval by each organization.

New support from partners, volunteers and sponsors A key measure of how well the NCC is doing its work comes from the kind and level of support and investment it is able to generate. According to this indicator, the year 1994-95 was clearly an unqualified success. The 20-partner *Capital Family Rendez-Vous* and the *Rideau Canal Skateway* were outstanding examples of the NCC's ability to recruit new programming partners. The Commission also set up a permanent committee with 12 municipalities to implement the Recreational Pathway Strategy, and it completed the first section of the Luskville Trail in cooperation with the municipality of

Pontiac. In terms of sharing maintenance responsibilities with regional partners, snow clearing of the Lac des Fées Parkway and part of Gatineau Parkway was transferred to the City of Hull. Volunteers also played an important part in reducing costs to the NCC through the contribution of over 18,000 hours of service at, for example, Gatineau Park, Canada Day and the Mackenzie King Estate. At Winterlude alone, volunteers contributed 7,756 hours working as individuals and in groups at every stage of the project.



A responsible business approach In 1994-95, the NCC made changes that have resulted in a greatly streamlined organization and one that is already operating at significantly reduced cost. The Capital Planning and Real Asset Development branches were amalgamated to form the Capital Planning and Real Asset Management Branch; also, the Marketing and Communications and National Programming branches were amalgamated to form the National Programming and Marketing Branch. These changes have resulted in a more efficient and effective operation. In 1994-95, the NCC was also faced with the continuing need to find new and more efficient ways of doing business. In order to meet this challenge without suspending any important services, the NCC introduced certain new business approaches over the year. Recognizing that employees are a key element in any major shift in corporate culture, the NCC — which is now a separate employer — initiated a series of training programs. The objective was to involve NCC employees as agents of change, to empower them, to orient them to new responsibilities and to help them to adopt new practices (for example, in procurement and human resources services). Throughout the Commission, new methods of document management resulted in a 71 percent improvement in the cost of managing information holdings. As a result of all these efforts, combined with a sharpened focus on key activities, the Corporate Services sector managed to reduce its resource requirements by 16 percent in 1994-95 over the previous year (\$18.1 million compared to \$21.7).

The Future

Balancing action and economy

Clearly, a great deal has been achieved in the past year, even under difficult conditions. The future promises to be equally challenging and successful. As a Crown corporation responsible to Parliament, the NCC shares in the fiscal restraints now facing the government, and it has already mapped out a major restructuring of the Commission in order to reduce future operating costs. However, the NCC intends to support government policy while fulfilling its responsibilities as planner, programmer and custodian of the Capital. In order to strike a balance between action and economy, the NCC has addressed the necessity to change in an innovative fashion so that it may continue to serve the public and deliver its mandate in keeping with the new demands — and the new values — of the 1990s.

A streamlined operation

By the year 1999, when the National Capital Commission celebrates its effective centennial, the organization will be half its present size. To achieve this streamlining without surrendering effectiveness, the NCC intends to apply a strategy that combines cost cutting and revenue generation, together with a greatly sharpened focus on essential assets and activities. In particular, the Commission intends to contract out property management and land management functions, to greatly reduce administrative and support services and to augment net revenues wherever possible. The Commission will encourage regional and municipal

governments to share in the cost of maintaining assets that are valuable to the local community. Finally, high-impact, four-season programming will continue to draw the support of major corporate sponsors, regional partners and Canadians at large.

The continuing mission

The National Capital Commission was founded in 1958, but its mission — to build a great Capital — really began in 1899, when the Ottawa Improvement Commission started to tear down warehouses along the Rideau Canal. Over the years, there has been a great deal of change, and the Capital has developed from a collection of shanties into a great region. One thing remains constant: the link between the land and the people, and between the public spaces that exist in the Capital Region and the meaningful way they are used on behalf of the Canadian people. That essential connection between the physical capital and its symbolic function drove the efforts of past planners; it will continue to shape the work of the National Capital Commission in years to come.



Financial Performance Review

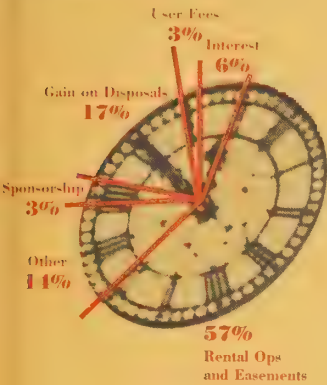
Revenues

Operating revenues Commission operating revenues reached a three-year high in 1994-95, totalling \$24.0 million or a \$2.5 million (11.3 percent) increase over 1993-94. As shown in the chart opposite, inflows from rental and easement activities continue to be the most important source of NCC operating revenues (\$13.5 million). Revenues in this area increased by \$1.5 million over 1993-94, due in large part to revenues from development projects. The Commission also experienced notable increases in both sponsorship and interest revenues. Sponsorship revenues reached an all-time high and surpassed 1993-94 results by 41 percent. These results materialized after several years of concerted effort to attract sponsors for NCC events, such as Canada Day. Increased interest revenue over 1993-94 can be attributed to generally higher rates, as well as improved cash management practices.

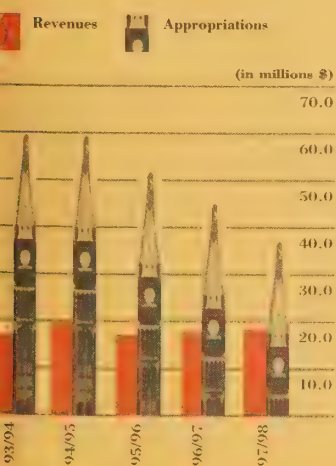
Operating revenues play a very important role in helping to finance NCC programs. Over the past five years, they have averaged 32 percent of operating appropriations (excluding Grants & Contributions). As shown in the chart opposite, their importance will continue to increase as government appropriations decline. By 1997-98, the ratio of revenues to operating appropriations (excluding Grants and Contributions) is forecast to reach 49 percent.

Land sales As part of the federal government's property rationalization program, the Commission sold property for \$4.45 million in 1994-95, realizing a net gain on disposal of \$4.0 million. These results are

Sources of Revenue



Revenues to Operating Appropriations

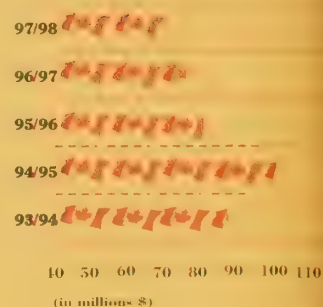


N.B. Revenues exclude net gains on disposals of land, buildings and equipment

consistent with those of the previous fiscal year.

Parliamentary appropriations Parliamentary appropriations for 1994-95 totalled \$102.1 million, compared to \$89.5 million for 1993-94. Of the total increase in appropriations, 9.7 million was needed to help fund a one-time settlement of past liabilities with respect to the Quebec Road Agreement, as well as increased expenditures in the area of Grants In Lieu of Taxes (GILT). As a result of the 1995 federal budget, NCC appropriations will drop significantly, starting in fiscal year 1995-96, reaching \$71.0 million by 1997-98.

NCC Total Appropriations



Expenses

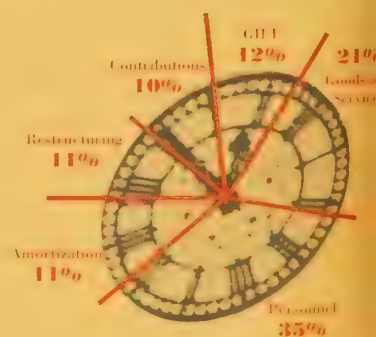
Total expenses for 1994-95 amounted to \$128.2 million, compared to \$111.3 million in 1993-94. Expenditure increases were driven by the following three factors (the first two being non-recurring):

- *employee restructuring costs due to government downsizing (\$13.8 million);*
- *settlement of past liabilities for the Quebec Road Agreement (\$9.7 million); and,*
- *impact of market value assessment on the NCC's GILT program (\$2.0 million).*

Increased expenditures for the above items were partially offset by a \$6.8 million reduction in the NCC's salary budget and a \$1.8 million reduction in goods and services spending. Excluding the non-recurring items identified above, expenditure levels actually dropped by \$6.6 million over the previous year.

The breakdown of the NCC's 1994-95 expenses by cost area is illustrated in the chart opposite. The major operating items were salaries

1994/95 Expense Breakdown



and benefits (\$45.1 million), goods and services (\$27.3 million), amortization (\$13.8 million) and restructuring costs (\$13.8 million). Contributions to other levels of government or authorities totalled \$13.1 million. Expenditures on Grants In Lieu of Taxes (GILT) totaled \$15.0 million. As mentioned above, the GILT increase was driven largely by the introduction of Market Value Assessment in the Province of Ontario.

Financial Statements 1994-1995

Management Responsibility For Financial Reporting

The accompanying financial statements of the National Capital Commission are the responsibility of management and have been approved by the members of the Commission. These financial statements have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles and, where appropriate, they include amounts that have been estimated according to management's best judgement.

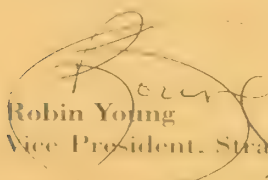
Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls and information systems. These are designed to provide reasonable assurance that the Commission's assets are safeguarded and controlled, that resources are managed economically and efficiently in the attainment of corporate objectives, and that transactions are in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *National Capital Act* and *by-laws* of the Commission. Internal audits are conducted to assess the performance of information systems and management controls and practices.

The Commission's external auditor, the Auditor General of Canada, has audited the financial statements and has reported on his audit to the Commission and to the Minister of Canadian Heritage.

The members of the Commission carry out their responsibilities for the financial statements principally through the Corporate Audit and Evaluation Committee, which consists of members of the Commission only. The Corporate Audit and Evaluation Committee meets periodically with management, as well as with the internal and external auditors to discuss the results of the audit examinations with respect to the adequacy of internal accounting controls and to review and discuss financial reporting matters. The external and internal auditors have full access to the Corporate Audit and Evaluation Committee, with and without the presence of management.



Marcel Beaudry
Chairman



Robin Young
Vice President, Strategic Planning and Information Management

June 16, 1995

Auditor's Report



AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

To the Minister Designate of Canadian Heritage

I have audited the balance sheet of the National Capital Commission as at March 31, 1995, and the statements of operations, equity and changes in cash resources for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Commission's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Commission as at March 31, 1995 and the results of operations and the changes in cash resources for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Commission that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *National Capital Act* and the by-laws of the Commission.

A handwritten signature in dark ink, reading "L. Denis Desautels".

L. Denis Desautels, FCA
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
June 5, 1995

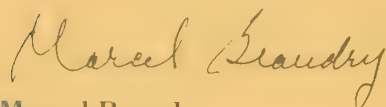
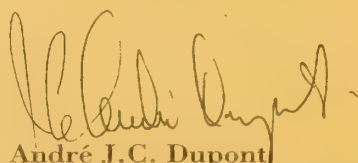
National Capital Commission**Balance Sheet**

as at March 31, 1995

	1995	1994
	(thousands of dollars)	
Assets		
<i>Current</i>		
Cash and short-term deposits (Note 3)	\$ 18,173	\$ 19,929
Accounts receivable		
- Federal government departments and agencies	1,688	1,931
- Tenants and others	2,282	3,275
Operating supplies, small tools and nursery stock	571	566
Prepaid expenses	2,412	1,690
	25,126	27,391
<i>Cash restricted as to use (Note 4)</i>	3,862	4,068
<i>Land, buildings and equipment (Note 5)</i>	348,722	338,392
	\$377,710	\$369,851
Liabilities		
<i>Current</i>		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 32,492	\$ 27,695
Holdbacks and deposits from contractors and others	1,576	1,020
	34,068	28,715
<i>Long-Term</i>		
Accrued employee termination benefits	4,083	6,378
Unsettled expropriations of property	711	694
Deferred insurance proceeds (Note 4)	3,862	4,068
Deferred cost of operations recovery	4,504	-
Restructuring cost	2,562	-
	15,722	11,140
Equity of Canada	327,920	329,996
	\$377,710	\$369,851

Major commitments and contingencies (Notes 7 and 8)

Approved by the Commission

Marcel Beaudry
ChairmanAndré J.C. Dupont
Chairman, Corporate Audit
and Evaluation Committee

National Capital Commission
Statement of Operations
for the year ended March 31, 1995

	1995	1994
	(thousands of dollars)	
Income		
Rental operations and easements	\$ 13,544	\$ 12,046
Interest	1,474	868
Net gain on disposal of land, buildings and equipment	3,984	3,881
Sponsorship (excluding goods and services in kind)	835	593
User access fees	802	966
Other fees and recoveries	3,402	3,249
Parliamentary appropriations	86,674	76,818
	110,715	98,421
Cost of Operations (Note 6)		
Planning the National Capital Region	2,598	3,287
Promoting and Animating the Capital Region	13,634	15,277
Real Asset Management and Development	72,785	66,545
Corporate Services	25,343	26,150
Restructuring cost	13,828	-
	128,188	111,259
Net Cost of Operations ¹	\$ (17,473)	\$ (12,838)

1. Analysis of Funding The Cost of Operations

	1995	1994
	(thousands of dollars)	
Net Cost of Operations	\$ (17,473)	\$ (12,838)
<i>Expenses not requiring funding</i>		
Amortization	13,810	13,646
Cost of operations recovery	439	-
Net gain on disposal of land, buildings and equipment	(3,984)	(3,881)
Transfer from disposal of land (Note 3)	2,079	1,591
- Disposal expenses	293	416
- Interest revenue	(203)	(210)
Prior year commitments carry-over	(3,044)	(1,768)
Excess of Cost of Operations Over Funding	\$ (8,083)	\$ (3,044)

National Capital Commission

Statement of Equity

for the year ended March 31, 1995

	1995	1994
	(thousands of dollars)	
Balance at Beginning of Year	\$ 329,996	\$ 330,151
Net cost of operations	(17,473)	(12,838)
Parliamentary appropriations to acquire and improve land, buildings and equipment	15,397	12,683
Balance at End of Year	\$ 327,920	\$ 329,996

National Capital Commission
Statement of Changes in Cash Resources
for the year ended March 31, 1995

	1995	1994
	(thousands of dollars)	
Operating Activities		
Net cost of operations	\$ (17,473)	\$ (12,838)
<i>Items not involving cash</i>		
Amortization	13,810	13,646
Net gain on disposal of land, buildings and equipment	(3,984)	(3,881)
Net change in non-cash working capital balances related to operations	5,862	5,923
Net change in cash restricted as to use and long-term liabilities	4,788	261
	3,003	3,111
Investing Activities		
Acquisitions and improvements to land, buildings and equipment	(24,725)	(16,496)
Financing Activities		
Parliamentary appropriations to acquire and improve land, buildings and equipment	15,397	12,683
Proceeds on disposal of land, buildings and equipment	4,569	4,558
	19,966	17,241
Increase (Decrease) in cash and short-term deposits	(1,756)	3,856
Beginning of year	19,929	16,073
End of year	\$ 18,173	\$ 19,929

Notes to Financial Statements

as at March 31, 1995

1. Authority and Objectives

The National Capital Commission was established in 1958 by the *National Capital Act*. The Commission is an agent Crown corporation without share capital named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*. The objects and purposes of the Commission as stated in the *National Capital Act* as amended in 1988, are to:

(a) prepare plans for and assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region in order that the nature and character of the seat of the Government of Canada may be in accordance with its national significance; and

(b) organize, sponsor or promote such public activities and events in the National Capital Region as will enrich the cultural and social fabric of Canada, taking into account the federal character of Canada, the equality of status of the official languages of Canada and the heritage of the people of Canada.

The powers of the Commission as they were extended in 1988 also enable the Commission to "coordinate the policies and programs of the Government of Canada respecting the organization, sponsorship or promotion by departments of public activities and events related to the National Capital Region".

The Commission is also responsible for the management and maintenance of the Official Residences located in the National Capital Region.

2. Significant Accounting Policies

(a) Land, Buildings and Equipment Land, buildings and equipment are generally recorded at historical cost. Property acquired at nominal cost or by donation is recorded at market value at time of acquisitions, except for properties of historical significance whose market value cannot be reasonably determined. These are recorded at nominal value. Artifacts donated to the Canadiana Fund are recorded at nominal value. Property acquired by exchange is recorded at the carrying value of the assets disposed of in the transaction. Improvements that extend the useful life of buildings and equipment are recorded at cost.

(b) Amortization Amortization of assets in use is charged to operations in equal annual amounts based on the cost of the assets, their estimated useful life and their final salvage value. Useful life of assets is estimated as follows:

Buildings	20 years
Parkways, roadways and bridges	25 years
Park landscaping and improvement	25 years
Machinery and equipment	10 years
Office furniture	10 years
Office equipment	5 years
Vehicles	5 years
Antiques and works of art	10 years
Computer and communications equipment	5 years

(c) Operating Supplies, Small Tools and Nursery Stock Operating supplies and small tools are carried at cost. Nursery stock is valued at estimated cost.

(d) Pension Plan Commission employees are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Commission's contributions to the plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current and certain past service. These contributions represent the total pension obligations of the Commission and are charged to operations on a current basis. The Commission is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

(e) Employee Termination Benefits Severance pay generally accrues to employees over their service period, and is payable on their separation or retirement. The liability for these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

(f) Parliamentary Appropriations Parliamentary appropriations for operating expenditures and grants and contributions to other levels of government and other authorities are included as income. Parliamentary appropriations to acquire and improve land, buildings and equipment are credited to equity of Canada.

(g) Workers' Compensation The Commission assumes all risks for workers' compensation claims. The cost of claims resulting from injuries on duty are recorded in the years when compensation payments are due.

(h) Sponsorship The Commission enhances programming through financial, promotional and in-kind contributions from sponsors. Except for cash, no value is included in the financial statements for goods and services contributed by sponsors.

3. Cash and Short-Term Deposits

Cash and short-term deposits at year-end amounted to \$18.2 million. Included in this cash balance are:

(a) Cash donations received for the Canadiana Fund in the amount of \$29.7 thousand;

(b) Funds, that are restricted, in the amount of \$8,943 thousand, as follows:

(i) funds relating to a 1990 long-term lease transaction that, pursuant to Governor in Council authority, have been restricted for the acquisition of environmentally sensitive lands;

(ii) funds generated by the disposal of surplus properties that may be used to acquire real property or to support other major programs, as may be authorized by Treasury Board and Governor in Council;

(iii) details of transactions are highlighted in the following analysis:

	Environmentally Sensitive Lands	Others	Total
(thousands of dollars)			
Cash available at beginning of year	\$ 1,772	\$ 6,273	\$ 8,045
Proceeds on disposal	—	4,451	4,451
Acquisition/Disposal expenses	—	(482)	(482)
Interest	40	163	203
Acquisitions	—	(579)	(579)
Transfer to capital budget	—	(616)	(616)
Transfer to operating budget	—	(2,079)	(2,079)
Cash available at end of year	\$ 1,812	\$ 7,131	\$ 8,943

4. Cash Restricted as to Use

The Commission has segregated funds received in respect of a claim for damages arising from injuries sustained in an accident by an NCC employee. These funds have been paid to the Commission as it will be responsible to pay the continuing cost relating to this claim settlement.

5. Land, Buildings and Equipment

	1995			1994
	Historical cost	Accumulated amortization	Net book value	Net book value
	(thousands of dollars)			
<i>Land and Buildings</i>				
Greenbelt	\$ 67,586	\$ 19,830	\$ 47,756	\$ 47,691
Gatineau Park	43,916	7,900	36,016	33,188
Parkways ⁽³⁾	102,388	47,591	54,797	56,699
Parks	33,968	16,610	17,358	15,873
Bridges and approaches	31,779	19,227	12,552	12,473
Historical sites	33,505	17,997	15,508	16,115
Recreational facilities	23,924	12,894	11,030	11,021
Rental properties	129,767	14,676	115,091	110,311
Development properties	24,807	3,251	21,556	21,570
Unsettled expropriations	711	-	711	694
Administrative and service buildings	16,945	10,654	6,291	6,330
	509,296	170,630	338,666	331,965
Less: Provision for transfers ⁽¹⁾	1,838	-	1,838	1,838
Less: Provision for environmental clean-up ⁽²⁾	-	-	-	650
	507,458	170,630	336,828	329,477
<i>Equipment</i>				
Machinery and equipment	4,864	2,762	2,102	2,043
Office furniture and equipment	3,563	946	2,617	135
Vehicles	4,561	2,916	1,645	1,932
Computer and commu- nications equipment	15,394	10,024	5,370	4,472
Antiques and works of art	1,702	1,542	160	333
	30,084	18,190	11,894	8,915
Total	\$537,542	\$188,820	\$348,722	\$338,392

1. Provision for transfers pertains to property to be transferred in accordance with agreements with the Province of Québec. This includes lands to be given free of charge for the approaches to the Macdonald-Cartier Bridge and the transfer for \$1 of lands to be used as a right-of-way for Highway 550.

2. Provision for environmental clean-up at Camp Fortune, a prior year property acquisition. This work was completed during the current year.

3. During the year, the Commission incurred expenditures of \$1.9 million for the rehabilitation of the Ottawa River Parkway. These expenditures have been netted against a contribution of \$1.9 million received for this project.

6. Cost of Operations

(a) Summary of Expenses by Major Classification

	1995	1994
	(thousands of dollars)	
Salaries and employee benefits	\$ 45,094	\$ 51,889
Goods and services	27,264	29,032
Grants in lieu of municipal taxes	15,047	12,972
Contributions	13,145	3,720
Amortization	13,810	13,646
Restructuring costs	13,828	-
	\$128,188	\$111,259

(b) Sector Definitions and Objectives The Commission uses four sectors to structure its activities. Short, medium and long-term objectives linked to the mandate and mission have been developed for each. The following are the long-term objectives established for each sector:

Planning the National Capital Region To plan for and control the use of federal lands in the National Capital Region (NCR), which includes coordinating and ensuring high quality design and development.

Promoting and animating the National Capital Region To increase awareness of the Capital outside the NCR through national marketing plans and activities which increase understanding about the Capital and its symbolic role, and to provide opportunities to bring Canadians together in the Capital and increase their understanding, via coordination of the visitor experience, celebrations and special events, and programs that present the past, present and future of the country.

Real Asset Management and Development To safeguard and preserve the Capital and its assets for future generations via the development and efficient, effective management of assets in accordance with their importance to the Capital and the NCC mandate.

Corporate Services To provide management with required services, advice and information, ensure Commission assets are safeguarded, and ensure measures are in place that promote the most efficient, productive use of resources.

(c) Restructuring Costs As a result of the February 27th, 1995 Federal Budget, NCC appropriations will be reduced by \$21.4 million over the next three years. This reduction will be achieved through a significant reduction of the Commission's workforce. Costs of employee separation benefits are estimated at \$13.8 million over the next three years and have been expensed in the current year. The Commission has requested funding from the central reserve to support the cost of restructuring; the full extent of funding is pending final approval from Treasury Board.

7. Major Commitments

(a) The Commission is committed to contribute to the Province of Quebec, one-half of the cost of a road network within the Quebec portion of the National Capital Region. The Commission's remaining commitment to be paid over future years is estimated at \$74.4 million but is payable only when funding is approved by the Treasury Board of Canada. As of March 31, 1995, expenditures and payments have totalled \$179.4 million.

(b) The Commission has entered into agreements for computing services, leases of equipment and operating leases for office accommodations. The agreements, showing different termination dates with the latest ending in 2019, total \$125.7 million. Minimum annual payments under these agreements for the next five years are approximately as follows:

	(thousands of dollars)
1995-1996	\$4,348
1996-1997	4,348
1997-1998	4,211
1998-1999	3,969
1999-2000	4,066

(c) The Province of Quebec has expropriated certain lands in the Ville de Hull on behalf of the Commission. An amount of \$1.25 million will be payable in exchange for appropriate title documents.

(d) The Commission has entered into contracts for capital expenditures estimated to cost approximately \$2.0 million. Payments under these contracts are expected to be made in 1995-96.

8. Contingencies

(a) *Claims* Claims have been made against the Commission totalling approximately \$14.4 million for alleged damages and other matters. The final outcome of these claims is not determinable and accordingly these items are not recorded in the accounts. In the opinion of management, the position of the Commission is defensible. Settlements, if any, resulting from the resolution of these claims will be accounted for in the year in which the liability is determined.

(b) *Agreement with the Province of Ontario* In 1961, the Commission entered into an agreement whereby the Province of Ontario established and maintains 2,761 hectares (6,820 acres) of forest. When the agreement expires in 2011, or is terminated, the Commission will reimburse the Province for the excess of expenses over revenues, or the Province will pay the Commission the excess of revenues over expenses. As per the latest report from the province, at March 31, 1994, cumulative expenses exceeded cumulative revenues by \$1.2 million, and are not reflected in the accounts of the Commission.

(c) Environmental Protection The Commission has conducted a preliminary analysis that has identified certain properties that qualify for potential decontamination. The extent of the contamination, cost of clean-up and funding requirements cannot be reasonably assessed until further on-site testing is completed.

9. Related Party Transactions

The Commission is related in terms of common ownership to all Government of Canada created departments, agencies and Crown corporations and is mainly financed by the Parliament of Canada. In addition to the related party transactions described below and those disclosed elsewhere in these financial statements, the Commission also enters into transactions with Crown entities in the normal course of business.

(a) Canada Museums Construction Corporation Inc.

The Commission permitted the Canada Museums Construction Corporation Inc. to construct the Canadian Museum of Civilization on Commission lands. The Commission is in the process of transferring the lands in question to Public Works and Government Services Canada in exchange for other properties of equal value.

(b) Public Works and Government Services Canada

Public Works and Government Services Canada acts as an agent for the Commission with respect to expropriation of properties. Fees charged are based on standard rates set by Public Works and Government Services Canada. The Commission has also entered into an agreement with Public Works and Government Services Canada whereby the latter will, with respect to the Official Residences, provide certain property services at rates established with the Commission and approved by Treasury Board.

National Capital Commission***Supplementary Financial Information*****Schedule of Land and Buildings at Amortized Values
as at March 31, 1995**

	1995	1994
	(thousands of dollars)	
Greenbelt properties	\$ 47,756	\$ 47,691
Gatineau Park	36,016	33,188
Parkways		
Confederation Boulevard	13,703	14,091
Ottawa River Parkway	9,701	10,079
Rockcliffe Parkway	8,740	9,321
Aviation Parkway	5,891	6,046
Airport Parkway	3,286	3,542
Voyageur Parkway	3,076	3,094
Colonel By Drive	1,739	1,842
Philémon-Wright Parkway	1,118	1,118
Other parkways - Québec	2,535	2,616
Other parkways - Ontario	5,008	4,950
Total Parkways	54,797	56,699
Parks		
Rideau River Park	2,484	2,489
Brewery Creek	1,494	1,600
Parliament Hill Promenade	1,786	1,505
Du Portage Park	750	877
Victoria Island	1,179	1,266
Taché Park	835	902
Parc du sentier de l'île	596	635
Commissioner's Park	702	747
Vincent Massey and Hog's Back Parks	827	809
E.B. Eddy Park	326	368
Other parks - Québec	1,469	1,427
Other parks - Ontario	4,910	3,248
Total Parks	17,358	15,873
Bridges and Approaches		
Portage Bridge	1,900	2,415
Champlain Bridge	2,650	2,508
Macdonald-Cartier Bridgeheads	1,574	1,574
Deschênes-Britania Approach	2,048	2,048
Hog's Back Bridge	345	390
Other bridges	4,035	3,538
Total Bridges and Approaches	12,552	12,473

Supplementary Financial Information
Schedule of Land and Buildings at Amortized Values
as at March 31, 1995

Continued from page 43

	1995	1994
	(thousands of dollars)	
Historical Sites	\$ 15,508	\$ 16,115
Recreational Facilities	11,030	11,021
Rental Properties	115,091	110,311
Development Properties	21,556	21,570
Unsettled Expropriations	711	694
Less: Provision for Future Transfer of Property per Agreements	(1,838)	(1,838)
Less: Provision for Environmental Clean-up	-	(650)
Administrative and Service Buildings	6,291	6,330
Total Real Property	\$336,828	\$329,477

For More Information

If you would like more information on the NCC and its programs, please call (613) 239-5555. For information on visiting the Capital and seeing the many national monuments or enjoying a host of other attractions, please call (613) 239-5000 or 1-800-465-1867. If you are interested in becoming an NCC volunteer, please call (613) 239-5373.

Acknowledgement

We gratefully acknowledge the support of all our sponsors and partners for their commitment to NCC programs and events.

Air Canada	Konica
AST Canada Inc.	Metropolitan Life
CAE Inc.	Mobility Canada
Canadian Broadcasting Corporation	Ontario Lottery Corporation
Canadian Chicken Marketing Agency	Royal Bank
Canadian Tire	Rockwell International of Canada
Canstar Sports Group Inc.	Rideau Centre
Cantel	Spar Aerospace Limited
City of Hull	TBM Sports and Fitness Event
City of Ottawa	Château Laurier
Eaton's	The Westin Hotel Ottawa
Federal Express Canada Ltd.	Tim Hortons
General Motors of Canada Ltd.	Voyageur Colonial Ltd.

We also wish to acknowledge all of our contributing sponsors, hotels and partners that have contributed to our programs and events.

Appendix 1: Committees of the National Capital Commission

The Commission, National Capital Commission as at March 31, 1995

Marcel Beaudry, Chairman
Hull, Quebec

Jerry L. Lampert
Vancouver, British Columbia

Darlene Hincks
Regina, Saskatchewan

Clément Massé
Rivière-du-Loup, Quebec

Prince Edward Island
(vacant)

Ed Drover
St. John's, Newfoundland

National Capital Region (Ottawa)
(vacant)

Pierre Isabelle, National Capital
Region, (Hull, Quebec)

André J.C. Dupont
National Capital Region
(Aylmer, Quebec)

Ralph G. Tannis
National Capital Region

Katherine Flood, Vice-Chair
Maidstone, Ontario

Ada M. Rawlins
Chestermere, Alberta

Manitoba
(vacant)

Ontario
(vacant)

William H. Teed
Saint John, New Brunswick

Janet Robblee Crosby
Halifax, Nova Scotia

National Capital Region (Ottawa)
(vacant)

Representatives at large

John H. Sullivan
Montreal, Quebec

Chief Cece McCauley
Inuvik, Northwest Territories

(vacant)

Advisory Committee on Marketing and Programming

Eric P. Young, Chair
Social marketer, Toronto, Ontario

Claude Benoit, Member
Museologist, Outremont, Quebec

Gerri Sinclair, Member
Writer, educator and consultant on
technologies in home, classroom
and workplace,
Vancouver, British Columbia

Barbara L. Pollock, Vice-Chair
Communications specialist,
Regina, Saskatchewan

Jacques Lemay, Member
Artistic director,
Victoria, British Columbia

Jerry L. Lampert, Commission
Member, Vancouver, British Columbia

Marcel Beaudry, Ex-Officio Member,
Hull, Quebec
Chairman, National Capital Commission

*Advisory Committee on Planning and
Real Asset Management*

Philip Boname, Chair,
W Vancouver, British Columbia
Economist and real asset consultant

Samuel E. Aberman, Member,
Westmount, Quebec, Engineer

Norman Hotson, Member,
Architect, Vancouver, British Columbia

Carolyn Woodland, Member,
Architect, Toronto, Ontario

Ed Drover, Commission Member,
St. John's, Newfoundland

Pierre Filion, Vice-Chair,
Waterloo, Ontario
Urban and regional planner

Janet Dey, Member, Toronto, Ontario
Real estate planner and manager

Frank Palermo, Member,
Architect, Halifax, Nova Scotia

John H. Sullivan, Commission
Member, Montreal, Quebec

Marcel Beaudry, Ex-Officio Member,
Hull, Quebec
Chairman, National Capital
Commission

Advisory Committee on Design

Aurèle Cardinal, Chair,
Montreal, Quebec
Architect and urban planner

Benjamin Gianni, Member,
Ottawa, Ontario
Architect

Brigitte Shim, Member,
Toronto, Ontario
Architect

Ada M. Rawlins, Commission Member,
Chestermere, Alberta

Norman Hotson, Vice-Chair,
Vancouver, British Columbia
Architect

Peter Lynstra, Member,
Halifax, Nova Scotia
Architect

Carolyn Woodland, Member,
Toronto, Ontario
Architect

Marcel Beaudry, Ex-Officio Member,
Chairman,
National Capital Commission

*Comité consultatif de l'urbanisme et
de la gestion immobilière*

Philip Bonneau, président
Economiste et expert-conseil
en gestion immobilière
Vancouver ouest (Colombie Britannique)

Samuel E. Aberman, membre
Ingénieur
Westmount (Québec)

Janet Dey, membre
Planificatrice et gestionnaire
de biens immobiliers
Toronto (Ontario)

Norman Holson, membre
Architecte
Vancouver (Colombie-Britannique)

John H. Sullivan, membre
Montréal (Québec)

Marcel Braudry, membre d'office
Président de la Commission
de la capitale nationale
Hull (Québec)

Ed Dwyer, membre
St. Johns (Terre-Neuve)

Carolyn Woodland, membre
Architecte
Toronto (Ontario)

Aurèle Cardinal, président
Architecte et urbaniste
Montréal (Québec)

Benjamin Flann, membre
Architecte
Ottawa (Ontario)

Brigitte Shim, membre
Architecte
Toronto (Ontario)

Ada M. Rawlins, membre
(Chesstermere (Alberta))
Marcel Braudry, membre d'office
Président de la Commission
de la Capitale nationale
Hull (Québec)

Annexe 1: Comités de la Commission de la Capitale nationale

*La Commission, Commission de la Capitale nationale
au 31 mars 1995*

Marcel Beaudry, président	Hull (Québec)	Jerry L. Lampert	Vancouver (Colombie-Britannique)	Darlene Hinks	Regina (Saskatchewan)	Clément Massé	Rivière-du-Loup (Québec)	Ile-du-Prince-Edouard	(vacant)	Ed Drover	St. John's (Terre-Neuve)	Région de la capitale nationale (Ottawa)	(vacant)	Région de la capitale nationale	Hull (Québec)	André J.C. Dupont	Région de la capitale nationale	Alvmer (Québec)	Ralph G. Tannis	Région de la capitale nationale	(vacant)	<i>Comité consultatif du marketing et de la programmation</i>		
Katherine Flood, vice-présidente	Maldstone (Ontario)	Ada M. Rawlins	(Westminster (Alberta))	Manitoba	(vacant)	Ontario	(vacant)	William H. Teed	Saint John (Nouveau-Brunswick)	Janet Robblee Crosby	Halifax (Nouvelle-Ecosse)	Région de la capitale nationale (Ottawa)	(vacant)	Représentants extraordinaires	John H. Sullivan	Montréal (Québec)	Chef Cece McCauley	Inuvik (Territoires du Nord-Ouest)	(vacant)					
Eric P. Young, président	Spécialiste en marketing social	Toronto (Ontario)	Claude Benoit, membre	Muséologue	Outremont (Québec)	Gerry Sinclair, membre	Auteur, enseignant et expert-conseil en technologies au foyer, à l'école et au travail	Vancouver (Colombie-Britannique)	President de la Commission de la capitale nationale, Hull (Québec)															

Renseignements supplémentaires

Si vous voulez obtenir des renseignements supplémentaires sur la GCN et ses programmes, veuillez composer le (613) 239-5555. Si vous prévoyez visiter les nombreux monuments nationaux de la capitale ou prendre part à une foule d'autres activités, faites le (613) 239-5000 ou le 1 800 465-1867 pour demander de l'information. Si vous voulez devenir bénévole à la GCN, signalez le (613) 239-5373.

Remerciements

Nous remercions tous les commanditaires et partenaires de leur appui et de leur dévouement pour nos programmes et activités dans la capitale.

Air Canada
AST Canada Inc.
Banque Royale
CAF Inc.
Canadian Tire
Canstar Sports Group Inc.
Cantel
Centre Rideau
Château Laurier
Eaton
Federal Express Canada Ltée.
General Motors du Canada Ltée.
Konica
La Métropolitaine
Mobilité Canada
Office canadien de
commercialisation des poulets
Société Radio Canada
Société des loteries de l'Ontario
Rockwell International du Canada
Spar Aerospatiale Limitée
TBM Sports and Fitness Event
The Westin Hotel Ottawa
Tim Hortons
Ville de Hull
Ville d'Ottawa
Voyageur Colonial Ltée.

Nous remercions également tous les autres commanditaires et les hôtels qui ont contribué à l'organisation de nos programmes et activités.

Informations financières supplémentaires
Inventaire des terrains et des immeubles
Valeur amortie au 31 mars 1995

Suite de la page 47

	1995	1994
(en milliers de dollars)		
Lieux historiques	15 508 \$	16 115 \$
Installations de loisirs	11 030	11 021
Propriétés louées	115 091	110 311
Propriétés de développement	21 556	21 570
Expropriations non réglées	711	694
Moins provision pour biens immobiliers à céder en vertu d'accords	(1 838)	(1 838)
Moins provision pour nettoyage environnemental	-	(650)
Immeubles d'administration et de services	6 291	6 330
Total des biens immobiliers	336 828 \$	329 477 \$

Commission de la Capitale nationale
Informations financières supplémentaires
 Inventaire des terrains et des immeubles
 Valeur amortie au 31 mars 1995

	1995	1994
(en milliers de dollars)		
Ceinture de verdure	47 756 \$	47 691 \$
Parc de la Vallée	36 016	33 188
Promenades		
Boulevard de la Confédération	13 703	14 091
Promenade des Outaouais	9 701	10 079
Promenade Rockcliffe	8 740	9 321
Promenade de l'Aviation	5 891	6 046
Promenade de l'Aéroport	3 286	3 542
Promenades des Voyageurs	3 076	3 094
Promenades (Colonel-Bly	1 739	1 842
Promenade Philémon-Wright	1 118	1 118
Autres promenades - Québec	2 535	2 616
Autres promenades - Ontario	5 008	4 950
Total des promenades	54 797	56 699
Parcs		
Parc de la rivière Rideau	2 484	2 489
Ruisseau de la Brasserie	1 494	1 600
Circuit touristique du Parlement	1 786	1 505
Parc du Portage	750	877
Ile Victoria	1 179	1 266
Parc Taché	835	902
Parc du sentier de l'Île	596	635
Parc des Commissaires	702	747
Parcs Vincent Massey and Hog's Back	827	809
Parc E.B. Eddy	326	368
Autres parcs - Québec	1 469	1 427
Autres parcs - Ontario	4 910	3 248
Total des parcs	17 358	15 873
Ponts et accès		
Pont du Portage	1 900	2 415
Pont Champlain	2 650	2 508
Têtes du pont Macdonald-Cartier	1 574	1 574
Accès Deschênes-Britannia	2 048	2 048
Pont de Hog's Back	345	390
Autres ponts	4 035	3 538
Total des ponts et accès	12 552	12 473

(b) Entente avec la province de l'Ontario En 1961, la Commission a signé une entente avec la province de l'Ontario en vertu de laquelle cette dernière s'est engagée à aménager et à entretenir 2 761 hectares (6 820 acres) de forêt. À l'expiration de cette entente, en l'an 2011, ou à sa résiliation, la Commission remboursera à la province l'excédent des dépenses sur les revenus ou la province versera à la Commission l'excédent des revenus sur les dépenses. Selon le dernier rapport reçu de la province, au 31 mars 1994, les dépenses cumulatives dépassaient de 1,2 million de dollars les revenus cumulatifs, somme qui ne figure pas dans les comptes de la Commission.

(c) Protection de l'environnement La Commission a fait une analyse préliminaire qui a mis au jour certaines propriétés pouvant faire l'objet d'une décontamination éventuelle. L'étendue de la contamination, le coût du nettoyage et les fonds nécessaires ne peuvent être évalués de façon raisonnable tant que l'on n'aura pas effectué d'autres relevés sur place.

9. Opérations entre apparentées

La Commission est apparentée, au niveau de la propriété, à tous les ministères, tous les organismes et toutes les sociétés d'État du gouvernement du Canada et elle est financée principalement par le Parlement du Canada. En plus des opérations énoncées ci-après et de celles présentes ailleurs dans les présents états financiers, la Commission, dans le cours normal de ses activités, effectue diverses opérations avec ces entités de l'État.

(a) Société de construction des musées du Canada Inc.

La Commission a autorisé la Société de construction des musées du Canada Inc. à bâtir le Musée canadien des civilisations sur ses terrains. La Commission est en train de céder les terrains en question à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada en échange d'autres propriétés d'égale valeur.

(b) Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada agit au nom de la Commission lorsque celle-ci doit procéder à l'expropriation de propriétés. Les frais de courtage sont calculés selon un barème établi par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Commission a également conclu une entente avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada selon laquelle le ministère assure certains services concernant les résidences officielles, à des taux établis conjointement avec la Commission et approuvés par le Conseil du Trésor.

de dollars au cours des trois prochaines années, ont été imputés comme dépenses dans l'année courante. Pour appuyer les coûts de restructuration, la Commission a demandé du financement de la réserve centrale, le financement complet étant en attente pour l'approbation finale du Conseil du Trésor.

7. Principaux engagements

(a) La Commission s'est engagée envers la province de Québec à contribuer pour la moitié du coût de l'aménagement d'un réseau routier dans la partie québécoise de la région de la capitale nationale. Le solde de cet engagement, dont la Commission doit s'acquitter au cours des prochaines années, est estimé à 74,4 millions de dollars, mais n'est payable que si le financement est approuvé par le Conseil du Trésor du Canada. Au 31 mars 1995, les dépenses et les paiements s'élevaient à 179,4 millions de dollars.

(b) La Commission a conclu des accords de prestation de services informatiques et des baux de location de matériel et de bureaux. Les accords totalisent 125,7 millions de dollars et comportent différentes dates d'échéance, le dernier se terminant en l'an 2019. Les paiements annuels minimaux sur ces accords pour les cinq prochains exercices sont approximativement comme suit :

1995-1996	4 348 \$
1996-1997	4 348
1997-1998	4 211
1998-1999	3 969
1999-2000	4 066

(en milliers de dollars)

(c) La province de Québec a exproprié certains terrains sur le territoire de la Ville de Hull au nom de la Commission. Une somme de 1,25 million de dollars sera versée en échange des titres de propriété visés.

(d) La Commission a conclu des marchés pour des dépenses en immobilisations dont la valeur approximative est de 2,0 millions de dollars. Les paiements aux termes de ces marchés devraient se faire en 1995-96.

8. Eventualités

(a) **Réclamations** Des réclamations ont été déposées contre la Commission pour un montant d'environ 14,4 millions de dollars à titre de dommages présumés et d'autres facteurs. Comme il est impossible de prévoir l'issue de ces réclamations, elles ne sont pas comptabilisées. Toutefois, de l'avis de la direction, la position de la Commission est défendable. Les règlements éventuels de ces réclamations seront imputés à l'exercice au cours duquel ils pourront être déterminés avec certitude.

6. Frais d'exploitation

(a) Résumé des dépenses ventilées par postes principaux

	1995	1994
(en milliers de dollars)		
Salaires et avantages sociaux	45 094 \$	51 889 \$
des employés		
Biens et services	27 264	29 032
Subventions tenant lieu		
d'impôts fonciers	15 047	12 972
Contributions	13 145	3 720
Amortissement	13 810	13 646
Frais de restructuration	13 828	-
	128 188 \$	111 259 \$

(b) *Définitions et objectifs des secteurs* Les activités de la Commission sont regroupées en quatre secteurs pour lesquels des objectifs à court, moyen et long termes reliés au mandat de la Commission ont été fixés. Les objectifs à long terme de chacun des secteurs sont les suivants :

Planification de la région de la capitale du Canada Planifier et contrôler l'utilisation des terrains fédéraux dans la région de la capitale du Canada et prendre les mesures voulues pour s'assurer que les efforts de conception et de mise en valeur soient de haute qualité.

Promotion et animation de la région de la capitale Sensibiliser davantage les Canadiens et Canadiennes qui vivent à l'extérieur de la région de la capitale du Canada au rôle de la capitale en mettant en oeuvre les plans de promotion nationaux et les activités destinées à mieux faire comprendre les caractéristiques de la capitale et sa fonction symbolique, faire en sorte que les visiteurs s'y sentent les bienvenus, et améliorer la compréhension par l'organisation et la coordination des festivités, des événements spéciaux et des programmes qui représentent le passé, le présent et le futur de notre pays.

Gestion et développement des biens immobiliers Préserver et conserver la capitale et ses biens pour les générations futures, par la mise en valeur et une gestion efficace des biens, compte tenu de l'importance de ceux-ci pour la capitale et le mandat de la Commission.

Services corporatifs Fournir à la direction les services, les conseils et l'information dont elle a besoin, veiller à la sauvegarde des biens de la Commission et faire la promotion de l'utilisation la plus efficace et la plus productive des ressources.

(c) *Frais de restructuration* À la suite du dépôt du budget fédéral du 27 février dernier, les crédits de la CCN seront réduits de 21,4 millions de dollars au cours des trois prochaines années. Cette réduction s'effectuera par une importante baisse de la main-d'oeuvre de la Commission. Les coûts de prime de fin d'emploi, estimés à 13,8 millions

5. Terrains, immeubles et matériel

1994	1995			(en milliers de dollars)
	Valeur	Amortissement cumulé	d'origine	
comptable	nette	comptable	nette	
47 691 \$	47 756 \$	19 830 \$	67 586 \$	Ceinture de verdure
33 188	36 016	7 900	43 916	Parc de la Gatineau
56 699	54 797	47 591	102 388	Promenades ⁽³⁾
15 873	17 358	16 610	33 968	Parcs
12 473	12 552	19 227	31 779	Ponts et voies d'accès
16 115	15 508	17 997	33 505	Lieux historiques
11 021	11 030	12 894	23 924	Installations de loisirs
110 311	115 091	14 676	129 767	Propriétés louées
21 570	21 556	3 251	24 807	Propriétés de développement
694	711	-	711	Expropriations non réglées
				Immeubles d'administr-
				tration et de service
509 296	338 666	170 630	16 945	
Moins provision pour les cessions ⁽¹⁾	1 838	-	1 838	
Moins provision pour nettoyage environnemental ⁽²⁾	-	-	-	
507 458	336 828	170 630	16 945	
Matériel				
Outillage et matériel	2 102	2 762	4 864	
Mobilier et matériel	2 617	946	3 563	
de bureau	1 645	2 916	4 561	
Véhicules	1 932			
Matériel informatique	4 472	10 024	15 394	
et de communications	160	1 542	1 702	
Antiquités et oeuvres d'art	8 915	18 190	30 084	
Total	338 392 \$	348 722 \$	537 542 \$	
		188 820 \$	188 820 \$	

1. La provision pour les cessions vise les biens immobiliers à être cédés en vertu d'accords passés avec la province de Québec. Il s'agit notamment des terrains à céder à titre gracieux pour l'aménagement des voies d'accès au pont Macdonald-Cartier et des terrains d'emprise de la route 550 cédés en contrepartie d'un dollar.

2. Une provision pour nettoyage environnemental à Camp Fortune, une acquisition d'un exercice précédent. Les travaux ont été complétés au cours de l'exercice.

3. Durant l'exercice, la Commission a encouru des dépenses de l'ordre de 1,9 million de dollars pour la réhabilitation de la Promenade des Outaouais. Une contribution de 1,9 million de dollars reçue pour ce projet a été enregistrée en réduction des dépenses.

L'encaisse et les dépôts à court terme représentaient, en fin d'exercice, 18,2 millions de dollars. Sont inclus dans ce montant :

(a) des dons en argent versés pour le Fonds Canadiana s'élevant à 29 700 dollars;

(b) des fonds - auxquels des restrictions s'appliquent - s'élevant à 8 943 000 \$, à savoir :

(i) Des fonds provenant d'un contrat de location à long terme signé en 1990 et destinés exclusivement à l'acquisition de terrains à l'écosystème fragile, conformément à une restriction du gouverneur en conseil;

(ii) Des fonds provenant de l'aliénation de propriétés excédentaires et pouvant servir à l'acquisition de biens immobiliers ou au financement d'autres programmes importants, conformément à l'approbation du Conseil du Trésor et du gouverneur en conseil;

(iii) L'analyse qui suit offre des renseignements plus précis :

Terrains à l'écosystème fragile			(en milliers de dollars)		
Total	Autres				
		Encaisse disponible au début de l'exercice	1 772 \$	6 273 \$	8 045 \$
		Produits d'aliénation	—	4 451	4 451
		Dépenses d'aliénation et d'acquisition	—	(482)	(482)
		Intérêts	40	163	203
		Acquisitions	—	(579)	(579)
		Virement au budget d'immobilisations	—	(616)	(616)
		Virement au budget d'exploitation	—	(2 079)	(2 079)
		Encaisse disponible à la fin de l'exercice	1 812 \$	7 131 \$	8 943 \$

4. Encaisse à utilisation restreinte

La Commission a mis de côté des fonds reçus par suite d'une réclamation en dommages découlant de blessures subies dans un accident par un employé de la CCN. Ces fonds ont été versés à la Commission, à laquelle il incombera de payer le reste des coûts liés au règlement de cette demande d'indemnisation.

Immeubles	20 ans
Promenades, ponts et chaussées	25 ans
Paysagement et amélioration des parcs	25 ans
Outils et matériel	10 ans
Mobilier de bureau	10 ans
Matériel de bureau	5 ans
Véhicules	5 ans
Antiquités et œuvres d'art	10 ans
Matériel informatique et de communications	5 ans

(c) *Fournitures d'exploitation, petit outillage et stocks de pépinière* Les fournitures d'exploitation et le petit outillage sont comptabilisés au prix coûtant. Les stocks de pépinière sont évalués au coût estimatif.

(d) *Régime de retraite* Les employés de la Commission participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la Commission au régime se limitent à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés au titre des services courants et de certains services passés. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la Commission au titre du régime de retraite et sont portées aux comptes de façon courante. Aux termes des lois actuelles, la Commission n'est pas tenue de verser une contribution au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

(e) *Indemnités de cessation d'emploi* En règle générale, les employés accumulent leurs indemnités de cessation d'emploi au cours de leurs années de service et les perçoivent à leur départ ou à leur retraite. L'élément de passif correspondant à ces indemnités est comptabilisé au fur et à mesure que les employés les accumulent.

(f) *Crédits parlementaires* Les crédits parlementaires pour les frais d'exploitation, pour les subventions et pour les contributions versées aux autres paliers de gouvernement et autres organismes sont inscrits à titre de revenus. Les crédits parlementaires alloués pour l'acquisition ou l'amélioration de terrains, d'immeubles et de matériel sont crédités à l'avoir du Canada.

(g) *Indemnisation des employés* La Commission assume tous les risques résultant des demandes d'indemnisation des employés. Les dépenses correspondant à ces demandes, par suite d'un accident de travail, sont imputées à l'exercice financier au cours duquel les paiements sont exigibles.

(h) *Commanditaires* La Commission rehausse sa programmation grâce aux contributions financières, promotionnelles et en nature de commanditaires. À l'exception des contributions monétaires, aucun montant n'est inclus dans les états financiers pour les biens et services reçus des commanditaires.

1. Pouvoirs et objectifs

La Commission de la Capitale nationale a été constituée en 1958 en vertu de la Loi sur la capitale nationale. La Commission est une société d'État mandataire sans capital-action nommée en vertu des dispositions de la partie I de l'annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques. Sa mission, telle qu'elle a été modifiée en 1988 dans la Loi sur la capitale nationale, est la suivante :

(a) *établir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et concourir à la réalisation de ces trois buts afin de doter le siège du gouvernement du Canada d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale; et*

(b) *organiser, promouvoir ou promouvoir, dans la région de la capitale nationale, des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social, en tenant compte du caractère fédéral du pays, de l'égalité du statut des langues officielles et du patrimoine des Canadiens.*

En 1988, les pouvoirs de la Commission ont été étendus à la coordination des « orientations et des programmes du gouvernement du Canada en ce qui concerne l'organisation, le parrainage et la promotion, par les ministères, d'activités et de manifestations liées à la région de la capitale nationale. »

La Commission est aussi chargée de la gestion et de l'entretien des résidences officielles situées dans la région de la capitale nationale.

2. Conventions comptables importantes

(a) *Terrains, immeubles et matériel* Les terrains, les immeubles et le matériel sont généralement comptabilisés au prix coûtant. Les biens immobiliers acquis contre une somme nominale ou par voie de don sont comptabilisés à leur valeur marchande au moment de l'acquisition, sauf les biens historiques dont la valeur marchande peut difficilement être établie. Ces derniers sont comptabilisés à la valeur nominale, tout comme les artefacts reçus par le Fonds Canadien sous forme de dons. Les biens immobiliers acquis par voie d'échange sont comptabilisés à la valeur comptable des biens aliénés au moment de l'opération. Les améliorations qui prolongent la vie utile des immeubles et du matériel sont comptabilisées au prix coûtant.

(b) *Amortissement* L'amortissement des immobilisations actuellement utilisées est imputé à l'exploitation en sommes annuelles égales, en fonction du coût des immobilisations, de leur durée de vie utile prévue et de leur valeur de récupération finale. La durée de vie utile des immobilisations est prévue comme suit :

Commission de la Capitale nationale
État de l'évolution des ressources de trésorerie
 pour l'exercice terminé le 31 mars 1995

1995		1994		(en milliers de dollars)	
Activités d'exploitation					
Frais d'exploitation nets					
<i>Éléments hors caisse</i>					
Amortissement					
Gain net sur l'aliénation de terrains,					
d'immeubles et de matériel					
Variation nette des postes hors caisse du fonds					
de roulement concernant l'exploitation					
Variation nette de l'encaisse dont					
l'usage est réservé et du passif à long terme					
13 810	13 646	(3 984)	(3 881)	4 788	261
3 003	3 111				
Activités d'investissement					
Acquisitions et amélioration de terrains,					
d'immeubles et de matériel					
(24 725) (16 496)					
Activités de financement					
Crédits parlementaires pour l'acquisition et					
l'amélioration de terrains, d'immeubles et					
de matériel					
Produits de l'aliénation de terrains,					
d'immeubles et de matériel					
19 966	17 241	15 397	12 683	4 569	4 558
Augmentation (diminution) de l'encaisse					
et dépôts à court terme					
Au début de l'exercice					
18 173	\$ 19 929	19 929	16 073	18 173	\$ 19 929
À la fin de l'exercice					

Commission de la Capitale nationale
État de l'avoir
 pour l'exercice terminé le 31 mars 1995

	1995	1994	(en milliers de dollars)
Solde au début de l'exercice	329 996 \$	330 151 \$	
Frais d'exploitation nets	(17 473)	(12 838)	
Crédits parlementaires pour l'acquisition et l'amélioration de terrains, d'immeubles et de matériel	15 397	12 683	
Solde à la fin de l'exercice	327 920 \$	329 996 \$	

Commission de la Capitale nationale
Résumé des résultats
pour l'exercice terminé le 31 mars 1995

Revenus	1995	1994
(en milliers de dollars)		

Opérations de location et servitudes	13 544	\$ 12 046
Intérêts	1 474	868
Gain net sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel	3 984	3 881
Commanditaires (excluant les biens et services en nature)	835	593
Frais d'accès aux usagers	802	966
Autres frais et recouvrements	3 402	3 249
Crédits parlementaires	86 674	76 818
110 715	98 421	

Frais d'exploitation (note 6)

Planification de la région de la capitale du Canada	2 598	3 287
Promotion et animation de la région de la capitale	13 634	15 277
Gestion et développement des biens immobiliers	72 785	66 545
Services corporatifs	25 343	26 150
Frais de restructuration	13 828	-
128 188	111 259	

Frais d'exploitation nets ¹

(17 473) \$ (12 838) \$

1. Analyse du financement des frais d'exploitation

	1995	1994
(en milliers de dollars)		
Frais d'exploitation nets	(17 473)	\$ (12 838)
Dépenses nécessitant aucun financement	13 810	13 646
- Amortissement		
- Frais d'exploitation recouvré	439	-
Gain net sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel	(3 984)	(3 881)
Transfert de l'aliénation de terrains (note 3)	2 079	1 591
- Dépenses d'aliénation	293	416
- Intérêts créditeurs	(203)	(210)
Report des engagements de l'exercice précédent	(3 044)	(1 768)
Excédent des frais d'exploitation sur le financement	(8 083)	\$ (3 044)

Commission de la Capitale nationale

Bilan
au 31 Mars 1995

1995
1994
(en milliers de dollars)

Actifs		
<i>à court terme</i>		
Encaisse et dépôts à court terme (note 3)	18 173 \$	19 929 \$
Débiteurs	1 688	1 931
- Ministères et organismes fédéraux		
- Locataires et autres	2 282	3 275
Fournitures d'exploitation, petit outillage	571	566
et stocks de pépinière		
Frais payés d'avance	2 412	1 690
<i>Financieusement dont l'utilisation est</i>		
<i>affectée (note 4)</i>	3 862	4 068
<i>Terrains, immeubles et matériel (note 5)</i>	348 722	338 392
		377 710 \$ 369 851 \$

Passif		
<i>À court terme</i>		
Créditeurs et passif couru	32 492 \$	27 695 \$
Retenues et dépôts des entrepreneurs		
et autres	1 576	1 020
		34 068 28 715

<i>À long terme</i>		
Indemnités de cessation d'emploi	4 083	6 378
accumulées		
Expropriations foncières non réglées	711	694
Indemnité d'assurance reportée (note 4)	3 862	4 068
Recouvrement de frais d'exploitation	4 504	-
reporté		
Frais de restructuration	2 562	-
		15 722 11 140

Avoir du Canada		
	327 920	329 996
		377 710 \$ 369 851 \$

Principaux engagements et éventualités (notes 7 et 8)

Approuvé par la Commission

Le président, Comité corporatif
de vérification et d'évaluation

André J. C. Dupont

Marcel Beaudry



AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Au ministre désigné du Patrimoine canadien

J'ai vérifié le bilan de la Commission de la Capitale nationale au 31 mars 1995 et les états des résultats, de l'avoir et de l'évolution des ressources de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Commission. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la Commission au 31 mars 1995 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de ses ressources de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Commission dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Capitale nationale* et aux règlements administratifs de la Commission.

Le vérificateur général du Canada

L. Denis Desautels, FCA

Ottawa, Canada
Le 5 juin 1995

Les états financiers ci-joints de la Commission de la Capitale nationale sont la responsabilité de la direction et ont reçu l'approbation des membres de la Commission. Ils ont été préparés par la direction selon les principes comptables généralement reconnus et comprennent, s'il y a lieu, des estimations qu'a fait la direction au meilleur de son jugement. La direction a établi et tient à jour des registres comptables, des contrôles financiers et de gestion et des systèmes d'information conçus pour garantir dans une mesure raisonnable que les biens de la Commission soient protégés et contrôlés, que les ressources soient gérées de façon économique et efficace en vue de la réalisation des objectifs de la Commission, et que les transactions soient conformes à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la capitale nationale* et aux règlements administratifs de la Commission. Des vérifications internes sont effectuées pour évaluer la valeur des systèmes d'information, du contrôle de la gestion et des pratiques connexes.

Le vérificateur externe de la Commission, soit le vérificateur général du Canada, a vérifié les états financiers et en a fait rapport à la Commission et au ministre du Patrimoine canadien. Les membres de la Commission s'acquittent de leurs responsabilités à l'égard des états financiers principalement par l'entremise du Comité de vérification et d'évaluation où ils sont les seuls à siéger. Ce comité rencontre périodiquement la direction et les vérificateurs internes et externes pour discuter des résultats des vérifications en ce qui a trait à la suffisance des contrôles comptables internes, pour examiner les questions de rapports financiers et en discuter. Les vérificateurs externes et internes ont accès sans restrictions au Comité de vérification et d'évaluation de la Commission, en présence ou non de la direction.

Le président,

Marcel Beaudry

Marcel Beaudry

La vice-présidente, Planification stratégique et gestion de l'information,

Robin Young
Le 16 juin 1995

■ Les frais de réaménagement des effectifs par suite de la réduction de la taille de l'administration (13,8 millions de dollars);

■ Le règlement de dettes antérieures au titre de l'Entente sur le réseau routier du Québec (9,7 millions de dollars),

■ L'incidence de l'évaluation selon la valeur marchande sur le programme de la CCN relatif aux subventions tenant lieu d'impôts fonciers (2 millions de dollars).

L'augmentation des dépenses au titre des postes susmentionnés a été compensée en partie par une réduction de 6,8 millions de dollars du budget salarial de la CCN et par une diminution de 1,8 million au chapitre des dépenses pour biens et services. Les dépenses ont diminué de 6,6 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent, mis à part les facteurs non récurrents mentionnés ci-dessus.

Le tableau ci-contre présente, par secteur, la ventilation des dépenses effectuées par la CCN en 1994-1995. Au chapitre des dépenses d'exploitation, les principaux postes étaient les salaires et les avantages (45,1 millions de dollars), les biens et services (27,3 millions de dollars), l'amortissement (13,8 millions de dollars) et les frais de réaménagement (13,8 millions de dollars). Les contributions aux autres organismes ou paliers de gouvernement se sont élevées à 13,1 millions de dollars. Les dépenses au titre des subventions tenant lieu d'impôts fonciers (STLIF) ont totalisé 15 millions de dollars. Tel qu'indiqué plus haut, l'augmentation à ce chapitre a surtout été causée par l'adoption, en Ontario, de l'évaluation selon la valeur marchande.



importance continuera de croître au fur et à mesure que les subventions diminueront. On prévoit que, d'ici 1997-1998, la proportion des revenus par rapport aux crédits de fonctionnement (à l'exclusion des subventions et des contributions) atteindra 49 p. 100.

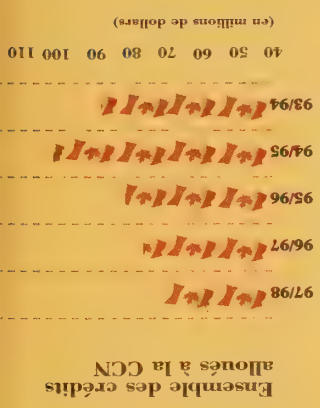
Ventes de terrains Dans le cadre du programme de rationalisation des biens du gouvernement fédéral, la Commission a vendu des biens pour la somme de 4,45 millions de dollars en 1994-1995, réalisant ainsi un gain net sur l'aliénation de 4 millions de dollars. Ces résultats se rapprochent de ceux de l'exercice précédent.

Crédits parlementaires Les crédits parlementaires accordés en 1994-1995 ont totalisé 102,1 millions de dollars, comparativement à 89,5 millions de dollars en 1993-1994. Sur cette augmentation, 9,7 millions de dollars ont servi au financement d'un règlement forfaitaire de dettes encourues dans le cadre de l'Entente sur le réseau routier du Québec. L'augmentation se justifie aussi par un accroissement des dépenses au titre des subventions tenant lieu d'impôts fonciers.

Par suite du budget fédéral de 1995, les crédits attribués à la CCN diminueront considérablement à partir de l'exercice 1995-1996. Ils devraient se chiffrer à 71 millions de dollars en 1997-1998.

Dépenses

En 1994-1995, les dépenses totales se sont élevées à 128,2 millions de dollars, contre 111,3 millions en 1993-1994. L'augmentation des dépenses a surtout été causée par les trois facteurs suivants (les deux premiers ne sont pas récurrents) :



Examen du rendement financier

Revenus

Revenus d'exploitation En 1994-1995, les revenus d'exploitation de la

Commission ont atteint un sommet inégalé depuis trois ans. Ils se sont chiffrés à 24,0 millions de dollars, ce qui constitue une augmentation de 2,5 millions de dollars (11,3 p. 100) par rapport à 1993-1994. Comme

l'indique le diagramme ci-contre, les sommes découlant des loyers et des

servitudes sont toujours la principale source de revenus d'exploitation de

la GCN (13,5 millions de dollars). Les recettes dans ce domaine se sont

accrues de 1,5 million de dollars par rapport à 1993-1994, surtout grâce

à celles qui proviennent des projets de mise en valeur. La Commission a

également bénéficié d'une augmentation remarquable des revenus qu'elle

tire des commandites et des intérêts. Les recettes découlant des com-

mandites ont atteint un record : elles ont dépassé de 41 p. 100 les résul-

tats de 1993-1994. Cette performance est le fruit de plusieurs années

d'efforts concertés en vue d'attirer des commanditaires pour des évène-

ments produits par la GCN, comme la fête du Canada. On peut attribuer

l'augmentation, par rapport à 1993-1994, des revenus provenant des

intérêts à des taux généralement plus élevés et à l'amélioration des

pratiques de gestion de la trésorerie.

Les revenus d'exploitation jouent un rôle très important dans le

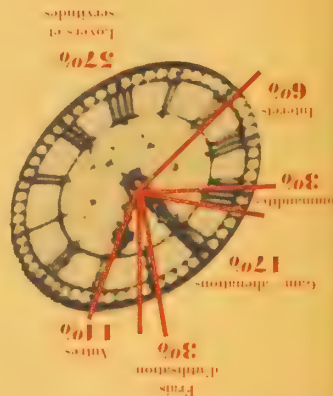
financement des programmes de la GCN. Au cours des cinq derniers

exercices, ils correspondaient en moyenne à 32 p. 100 des crédits de

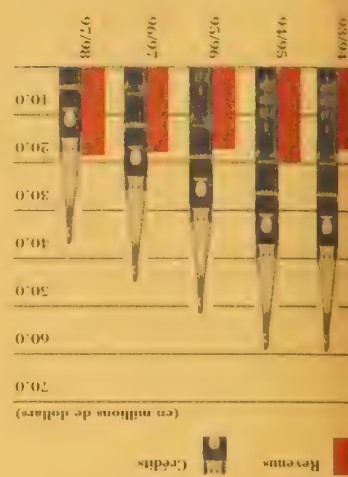
fonctionnement (à l'exclusion des subventions et des contributions).

Comme le montre la représentation graphique ci-contre, leur

Sources des revenus



Rapports entre les revenus et les crédits de fonctionnement



N.B. Les revenus n'incluent pas les gains nets sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel

Une mission interrompue

d'accroître ses revenus nets dans la mesure du possible. La Commission incitera les gouvernements régionaux et municipaux à partager les frais d'entretien des biens qui ont de la valeur pour la collectivité locale. Enfin, pour la programmation d'activités très populaires qui se dérouleront tout au long de l'année, la CCN continuera de compter sur le parrainage de grandes entreprises et l'appui des partenaires régionaux et de la population canadienne dans son ensemble.

Bien que la Commission de la Capitale nationale n'ait été fondée qu'en 1958, sa mission, à savoir l'édification d'une grande capitale, remonte en fait à 1899, année où la Commission d'amélioration d'Ottawa commença à démolir les entrepôts situés le long du canal Rideau. Au fil des ans, bien des choses ont changé, et le ramassis de cabanes qui constituait la capitale a fait place à une belle région. Une constante persiste, à savoir les liens entre la terre et les gens et les liens entre les espaces publics de la région de la capitale et l'utilisation intéressante qui en est faite au nom du peuple canadien. Moteur des initiatives des urbanistes du passé, ce rapport essentiel entre les éléments concrets et la fonction symbolique de la capitale ne cessera d'influencer les activités de la Commission de la Capitale nationale dans les années à venir.



Un équilibre entre l'action et l'économie

Certes, beaucoup a été accompli lors du dernier exercice, en dépit des conditions difficiles. L'avenir s'annonce tout aussi stimulant et prometteur. À titre de société d'Etat devant rendre des comptes au Parlement, la CGN subit les mêmes restrictions financières que le gouvernement. Elle a déjà établi les grandes lignes d'une restructuration majeure qui lui permettra de réduire ses frais d'exploitation. Cependant, la Commission entend appuyer la politique gouvernementale tout en s'acquittant de ses responsabilités au niveau de la planification, de la programmation et de la protection de la capitale. Afin de trouver l'équilibre entre l'action et l'économie, la CGN a répondu d'une manière novatrice à la nécessité de se transformer pour continuer de servir la population et de réaliser son mandat conformément aux nouvelles exigences (et aux nouvelles valeurs) des années 1990.

Une organisation rationalisée

Lorsqu'elle célébrera son centenaire en 1999, la Commission de la capitale nationale verra sa taille réduite de moitié. Pour rationaliser sans sacrifier l'efficacité, la CGN entend mettre en oeuvre une stratégie qui allie compression des dépenses et production de revenus et qui s'accompagne d'une plus grande concentration sur les biens et les activités essentielles. La Commission a notamment l'intention de confier à des sous-traitants la gestion de ses immeubles et de ses terrains, d'effectuer des réductions importantes de ses services administratifs et de soutien et

Au cours de l'exercice, la CCN a pris conscience de la nécessité de trouver des pratiques commerciales plus efficaces. Pour les mettre en place sans suspendre de services importants, la Commission a introduit de nouvelles pratiques de gestion tout au long de 1994-1995. Reconnaissant que les employés constituent un élément clé de toute modification d'envergure à la culture d'une entreprise, la CCN, qui est maintenant un employeur distinct, a lancé une série de programmes de formation. Cette initiative avait pour objectif de faire des employés des agents de changement, de les habiliter, de les orienter vers de nouvelles responsabilités et de les aider à adopter de nouvelles pratiques (par exemple, au niveau de l'approvisionnement et des ressources humaines). L'application, surtout dans la Commission, de nouvelles méthodes de gestion des documents a engendré une réduction de 71 p. 100 des frais de gestion des fonds de renseignements. Le résultat de tous ces efforts, ainsi que d'une plus grande importance accordée aux activités principales, est que le secteur des Services d'ensemble a réussi, en 1994-1995, à réduire ses besoins en ressources de 16 p. 100 par rapport à l'exercice précédent : les dépenses en matière de ressources sont passées de 21,7 à 18,1 millions de dollars.

succès. Le Rendez-vous familles dans la capitale, fruit de la collabora-

tion de 20 partenaires, et la patinoire du canal Rideau constituent des

exemples exceptionnels de l'aptitude de la CCN à recruter des nouveaux

partenaires en programmation. La Commission a également institué

avec 12 municipalités un comité permanent chargé de mettre en oeuvre

la stratégie relative aux sentiers récréatifs. Elle a terminé la première

section du sentier de Luskville avec l'aide de la municipalité de Pontiac.

Pour ce qui est du partage des responsabilités de l'entretien avec les

partenaires régionaux, la Commission est parvenue à céder à la Ville de

Hull les opérations de déneigement de la promenade du lac des Frères et

d'une partie de la promenade de la Gatineau. Les bénévoles ont aussi

joué un rôle important dans la réduction des coûts de la CCN, en don-

nant plus de 18 000 heures, notamment aux activités du parc de la

Gatineau, de la fête du Canada et du domaine Mackenzie-King.

Uniquement pour Bal de Neige, des bénévoles ont consacré 7 756 heures

aux diverses étapes du projet, à titre individuel et collectif.

Mode de fonctionnement qui s'apparente à celui d'une entreprise En

1994-1995, la CCN a procédé à des changements qui l'ont transformée

en organisation très rationalisée dont les coûts ont déjà été réduits

considérablement. La Direction de l'aménagement de la capitale

et la Direction de l'immobilier ont fusionné pour créer la

Direction de l'aménagement de la capitale et de la gestion

immobilière. Par ailleurs, la Direction du marketing et des com-

munications et la Direction de la programmation nationale se

sont réunies pour former la Direction de la programmation

nationale et du marketing, ce qui a eu pour effet d'améliorer

l'efficacité de ce secteur.



du dernier exercice, la Commission a amorcé la phase I du projet de reconstruction du pont Champlain par la constitution d'une équipe

multidisciplinaire et la planification d'une évaluation environ-

nementale. La GCN avait l'intention de se dégager de la

responsabilité d'entretenir 23 parcelles de terrain appar-

tenant à divers ministères fédéraux. Néanmoins, reconnais-

sant que cette mesure ne permettrait pas à l'administration

fédérale de faire des économies réelles, la Commission propose

maintenant de conserver cette responsabilité tout en appliquant les

principes de l'Examen des programmes, afin de garantir que l'exécution

des travaux respectera un certain budget.

Aliénation de terrains non essentiels Dans son plan d'ensemble de

1993-1994, la GCN avait originellement proposé de se départir de ter-

raines dont la valeur totale se chiffrait à 12,3 millions de dollars.

Toutefois, les conditions du marché et les restrictions financières ont nui

au pouvoir d'achat des clients potentiels et ont rendu impossible

l'atteinte de cet objectif. On a donc révisé celui-ci à la baisse et on l'a fixé

à 4,6 millions de dollars pour 1994-1995. En fin de compte, on a aliéné

des terrains estimés globalement à 4,45 millions de dollars au cours du

dernier exercice. On a obtenu un accord de principe avec la

Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton au sujet de l'échange des ponts

Mackenzie-King et de l'avenue Laurier en contrepartie d'autres terrains

fédéraux. Chaque organisme doit approuver cet accord de principe.

Nouvel appui des partenaires, des bénévoles et des commanditaires

Si l'on veut évaluer la qualité du travail de la GCN, il suffit d'examiner

le genre et le niveau de soutien et d'investissement qu'elle peut susciter.

Selon cet indicateur, l'exercice 1994-1995 est sans contredit un beau



dollars alors que l'objectif était de 9,65 millions). Les revenus obtenus grâce aux commandes et aux frais d'utilisation sont eux aussi supérieurs aux objectifs (1,6 million de dollars contre un million de dollars prévu). Sur le plan des commandes, les résultats sont particulièrement encourageants parce qu'ils ont dépassé de 41 p. 100 ceux de 1993-1994. Cette performance est fort bienvenue, surtout après une longue période de baisse des revenus. Il est évident que les efforts continuent des dernières années et l'adoption d'un esprit d'entreprise compétitive.

Optimisation des revenus provenant des terrains et réduction maximale des coûts

En 1994-1995, toutes les directions de la CCN ont dû consacrer des efforts considérables dans le cadre de l'Examen des programmes, une étude approfondie de l'ensemble des opérations de l'Administration fédérale qui a été instaurée par le Bureau du Conseil privé. On prévoit que, en conséquence, la Commission réduira considérablement les coûts de gestion de ses biens et les frais d'administration, en continuant d'accroître ses revenus et en diminuant les coûts nets qui sont associés aux terrains destinés aux programmes. Toutefois, les changements seront mis en œuvre avec précaution, sans sacrifier les biens essentiels.

Responsabilités en matière de remise en état et de maintenance

En 1994-1995, le Plan pluriannuel de construction de la capitale a été, dans une large mesure, réalisé tel que prévu. Plus de 265 projets ont coûté 15,3 millions de dollars. En outre, une entente conclue entre la CCN et la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton a permis de financer la remise en état d'une partie de la promenade des Ontariens. De surcroît, au cours

Adopter un mode de fonctionnement qui s'apparente à celui d'une entreprise Au cours des années 1990, on a demandé à la GCN, tout

comme aux ministères, de revoir ses opérations en fonction de sa mission et de réduire les coûts dans la mesure du possible. Pour répondre à cette exigence, la Commission a évalué les ressources et les biens dont elle disposait pour remplir sa mission et a trouvé des moyens plus efficaces de travailler dans le respect de la population canadienne.

Indicateurs de rendement

■ Réalisation des objectifs fixés en matière de recettes :

- augmentation des recettes provenant des loyers et de l'aménagement immobilier par rapport à celles de 1993-1994 (9,65 millions de dollars);
- atteinte des objectifs relatifs aux commandes et aux frais d'utilisation (1,0 million de dollars);

- atteinte de l'objectif fixé dans la Stratégie d'acquisition et d'aliénation au sujet des ventes de terrains : 12,3 millions de dollars (1993), 4,6 millions de dollars (objectif révisé pour 1994).

- Réalisation des projets prévus pour l'exercice dans le cadre du Programme pluriannuel de construction de la capitale (15,3 millions de dollars).

- Diminution des coûts administratifs nets (à l'exclusion du coût du siège social) de 16 p. 100 d'ici 1995-1996 (de 21,7 millions à 18,2 millions de dollars).

Dépassement des objectifs en matière de revenus

Les revenus d'exploitation, qui comprennent les sommes provenant des loyers, des projets d'aménagement, des frais d'utilisation et des commandes, ont atteint, en 1994-1995, un sommet inégalé depuis trois ans. Les revenus découlant des loyers et de la mise en valeur ont augmenté par rapport à 1993-1994 et ont dépassé largement les objectifs fixés (11,3 millions de

touristes est liée au renouvellement du Centre d'orientation des visiteurs, qui était en cours en 1994-1995. Le Centre devrait rouvrir en 1996.

Partenariats, thèmes communs et planification pluriannuelle En 1994, la GCN a pris l'initiative d'élaborer des programmes soulignant l'Année internationale de la famille, que les Nations Unies avaient proclamée. Collaborant avec une vingtaine de partenaires sur le thème de la famille, la GCN a ouvert le *Rendez-vous familles dans la capitale* au 453, promenade Sussex. Pleins d'imagination, les présentations, les jeux, les ateliers et les spectacles se sont révélés très populaires puisque le *Rendez-vous* a accueilli 40 000 personnes au cours de l'été 1994. Le succès retentissant de ce thème de programmation a déjà mené à l'adoption d'autres sujets pour les années suivantes. Par exemple, on a choisi pour l'été 1995 le thème de la capitale internationale. De nombreuses activités se déroulent déjà, entre autres un programme de bannières célébrant le cinquantième des Nations Unies, une exposition sur le rôle du Canada dans la libération des Pays-Bas et une autre sur la place du Canada sur la scène internationale. Cette dernière est présentée aux chutes Rideau dans un nouvel emplacement magnifique. L'année prochaine, le sujet sera l'action des jeunes, tandis qu'en l'an 2000, la GCN et ses partenaires mettront leurs efforts en commun pour souligner l'arrivée du nouveau millénaire.

Amorce d'un dialogue avec les visiteurs La GCN tient beaucoup à connaître les attentes des Canadiens et des Canadiennes à l'égard des programmes et des projets d'aménagement de la capitale. Afin d'obtenir les commentaires du public, on a installé des kiosques interactifs au Centre des visiteurs et sur la colline du Parlement et on a distribué des questionnaires. Le nouveau Système de contact public, qui a été activement mis au point en 1994-1995, constituera un moyen utile de recueillir les réactions aux activités de la GCN. L'amélioration des services aux



Février
Bal de Neige

Célébrons l'hiver! En vedette, les sports et les arts qui sont pratiqués traditionnellement en hiver et qui font du Canada un pays unique au monde.



De janvier à mars

Ski de fond dans le parc de la Gatineau et la Ceinture de verdure

Sans égal! Plus de 360 kilomètres de pistes de ski de fond sillonnent des forêts et des montagnes. L'été, des marcheurs et des cyclistes les empruntent.

endroits contribuent eux aussi à faire de la région de la capitale du

Canada une destination de premier choix, tant l'été que l'hiver (marche,

cyclisme, et ski de fond).

Rencontres nationales L'exercice 1994-1995 a donné lieu à d'importants

échanges pancanadiens. Lors de la cérémonie d'allumage du programme

Lumières de Noël au Canada, la foule massée sur la colline du Parlement

a pu entendre le message enregistré sur vidéo de huit premiers ministres

provinciaux. En outre, un arbre de Noël garni de centaines de décora-

tions faites à la main par des jeunes Canadiens et Canadiennes a été

installé sur la Colline, et des lumières de Noël envoyées de la capitale

nationale ont servi à éclairer les capitales provinciales. Le programme

Le Grand hommage : des tulipes d'un rivage à l'autre a incité les

Canadiens et les Canadiennes à planter une tulipe en mémoire d'un

proche qui a pris part à la Seconde Guerre mondiale. En tout, 85 000

fleurs ont été plantées partout au pays. On a mis en terre un nombre égal

de bulbes dans un parterre commémoratif aménagé dans la capitale.

L'hiver 1995 a aussi été propice aux rencontres familiales dans la capi-

tale. Grâce à l'appui de ses partenaires, la GCN a fait venir en février

une famille de chaque province et de chaque territoire pour qu'elle

prenne part à un programme novateur d'envergure nationale intitulé :

Visites familiales dans la capitale. En plus de demeurer chez des rési-

dents de la région, les invités ont participé aux activités de Bal de Neige,

visité les environs et rencontré leur député fédéral. Si l'on en juge par la

chaleur de leurs lettres de remerciement, les membres de ces familles sont

revenus au foyer avec une meilleure idée de leur pays. Non seulement cet

événement marquant prendra-t-il de l'ampleur dans les années à venir,

mais il servira aussi de modèle à d'autres programmes pancanadiens.

Décembre
Lumières de Noël au Canada
La lumière crée des liens d'un bout à l'autre du pays. La colline du Parlement et les édifices législatifs des quatre coins du pays brillent de l'éclat des lumières de Noël.



Septembre/Octobre
Colors autumnal
Le Canada l'automne! Les splendides collines de la Gâtineau accueillent des expositions sur les sports, l'art et l'écologie.



relations avec les médias se sont renforcées tout au long de l'exercice grâce à une foule de nouveaux programmes dynamiques. À titre d'exemple exceptionnel, mentionnons le nouveau spectacle de clôture éblouissant du Bal de Neige, qui a été commandité par MusiquePlus et MuchMusic. Deux récompenses importantes sont venues couronner, aux niveaux national et international, la réussite de la campagne de marketing mise en oeuvre au cours de l'exercice : un prix d'excellence de l'Association internationale des professionnels de la communication pour la campagne de marketing de l'hiver 1994, et un prix d'excellence national de l'Institut des services d'information pour le message télévisé d'intérêt public qui a été présenté durant l'hiver.

Augmentation de la participation aux événements d'envergure nationale Bien que l'on ne dispose d'aucune donnée sur la proportion entre les visiteurs et les résidents pour la fête du Canada et Cultures Canada, on sait toutefois que la participation aux activités de la Fête du Canada s'est accrue dans l'ensemble (de 339 000 personnes en 1993 à 350 000 en 1994). L'auditoire de l'émission consacrée à la fête du Canada a légèrement diminué en 1994 (il est passé de 1,8 à 1,5 million de téléspectateurs), mais la part de marché est demeurée la même.

Une excellente destination touristique La capitale est une excellente destination touristique tout au long de l'année. En ce qui concerne Bal de Neige, on a clairement atteint les objectifs fixés pour 1994-1995. En 1995, la proportion de visiteurs par rapport aux résidents s'est accrue pour atteindre 30 p. 100, et le nombre de participants est passé de 633 000, en 1994, à 670 000, en 1995. Le nombre de visiteurs de la Ceinture de verdure et du parc de la Gatineau (1 million et 1,2 million de visiteurs respectivement pour toute l'année) démontre que ces deux



1^{er} juillet

La fête du Canada

Il s'agit de l'événement le plus prestigieux de l'année. Plus de 350 000 personnes participent aux activités et 1,5 million de téléspectateurs regardent les émissions télévisées.



De juillet à septembre

Cultures Canada

Le partenariat mis en pratique! Tout l'été, une foule impressionnante de spectacles aux accents multiculturels prend d'assaut les scènes de la capitale, tant à l'intérieur qu'en plein air.

Elaborer des programmes et des messages novateurs Dans le cadre de

sa mission, la GCN doit animer les magnifiques espaces publics de la capitale au moyen de programmes destinés à rassembler les Canadiens et les Canadiennes, à les inspirer et à leur transmettre des renseignements fascinants sur leurs compatriotes et eux-mêmes.

Indicateurs de rendement

■ Accroissement de l'incidence et de la portée des activités et des programmes de la GCN, surtout en ce qui a trait aux Canadiens vivant la région de la capitale nationale.

■ Accroissement de la proportion de visiteurs par rapport aux résidents pour la fête du Canada, Cultures Canada et Bal de Neige.

■ Maintien de l'auditoire de l'émission consacrée à la fête du Canada.

■ Accroissement de la sensibilisation au rôle de la capitale et de l'appréciation de celle-ci.

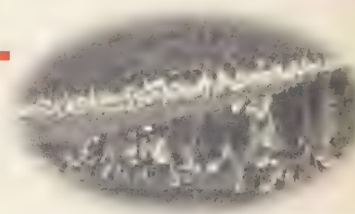
■ Augmentation du nombre d'activités et de programmes dans la capitale.

Accroissement de la portée nationale Afin de mieux faire connaître la

capitale aux Canadiens et aux Canadiennes, la Commission a commandé en 1994-1995 une campagne de sensibilisation à la capitale nationale. Ainsi, un film de promotion de 90 secondes, intitulé : *Où dans le monde?*, a été projeté dans plus de 600 salles du réseau Cinéplex Odeon à la grandeur du Canada, et plus d'un million d'imprimés ont été distribués pour soutenir la publicité visuelle. Un sondage subséquent a révélé que 80 p. 100 des personnes interrogées étaient d'accord par-

tiellement ou totalement pour dire que la publicité les avait rendus plus fiers de la capitale. À la même époque, une nouvelle campagne de marketing peu coûteuse a suscité plus de 200 millions d'impressions. Les

Les quatre saisons de
la Capitale
Un album souvenir
1994-1995



Mai

*Le Festival canadien
des tulipes*

À titre de protectrice
des tulipes, la GCN appuie
cette admirable tradition
de la capitale, qui remonte
à 1951.



*De juin à septembre
Réflexions du Canada —
son et lumière*

Chaque année, l'histoire
du Canada est racontée
sur la colline du Parlement
par la voix, la musique et
des éclairages.

Gestion immobilière Beaucoup trop de villes modernes ont payé chèrement une expansion incontrôlée et déséquilibrée. C'est pourquoi le Parlement du Canada a confié à la CCN la responsabilité de préserver la capitale des projets d'utilisation des terrains et de conception inopportuns. La Commission est autorisée à examiner toutes les demandes relatives à la conception, à la modification de la vocation des terrains, aux transactions immobilières et aux démolitions qui concernent les propriétés fédérales de la région. Le cas échéant, elle rejette les demandes inacceptables ou suggère des changements. En 1994-1995, la Commission a continué de répondre aux demandes aussi vite et aussi efficacement que possible. Au cours de cet exercice, elle a approuvé 136 demandes formulées par des organismes fédéraux relativement à la conception ainsi que 96 autres au sujet de l'utilisation des terrains fédéraux. En outre, le personnel de la CCN a participé aux travaux d'équipes interorganismes afin d'assurer la protection des intérêts fédéraux dans le cadre de projets aux partenaires multiples.

considération le désir d'utiliser plus efficacement ce bien précieux à des fins nationales (par exemple en rendant la Ceinture de verdure plus intéressante aux visiteurs par le biais d'attractions axées sur le monde rural). Ce projet a donné lieu à la formulation de propositions novatrices qui visent à équilibrer un certain nombre d'objectifs complémentaires, à savoir : l'amélioration de la protection des zones naturelles principales; l'accroissement de la productivité de certaines terres à vocation agricole, forestière ou récréative; l'aménagement de petites zones destinées à accueillir des établissements de recherche d'envergure nationale qui peuvent tirer profit du cadre offert par la Ceinture de verdure. Le plan fait actuellement l'objet de consultations publiques.

Plan pluriannuel de programmation

Chaque année, des douzaines d'organismes indépendants consacrent énormément d'énergie et de ressources à la programmation publique dans la région de la capitale du Canada. En 1994-1995, la CCN a pris l'initiative de concentrer ses activités en introduisant un thème commun à tous les organismes concernés, celui de l'Année internationale de la famille. Il en est résulté plusieurs manifestations connexes, dont Rendez-vous familles dans la capitale, un projet haut en couleur et dynamique qui a fait appel à la participation et aux talents d'une vingtaine d'organismes. Comme la valeur des thèmes communs et de la coordination des initiatives pancanadiennes de marketing a été clairement démontrée au cours de l'été 1994, les partenaires se sont lancés avec un enthousiasme accru dans la préparation des années à venir. Ils ont élaboré un plan pluriannuel de programmation comportant une série de thèmes pour chaque année jusqu'à l'an 2000. Les organismes locaux désirent participer à la planification à long terme, mais leurs objectifs à court terme ne leur facilitent pas la tâche.

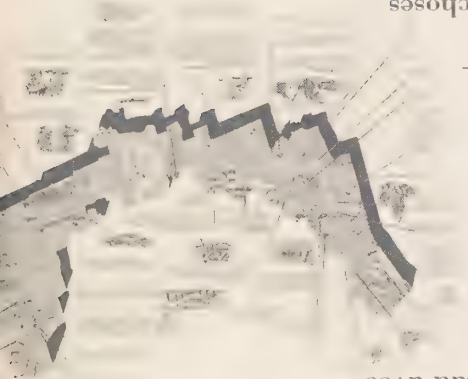


une orientation commune aux initiatives des organismes fédéraux et régionaux, la Commission a vivement recommandé à ses partenaires d'aménagement de concilier leurs visions distinctes de la capitale de l'avenir. La CCN joue non seulement un rôle de chef de file, mais de plus elle a réussi à inclure la dimension de « capitale nationale » dans le processus. Cette entreprise commune a donné lieu à la publication, à l'automne de 1994, d'un document préliminaire intitulé *Vers une vision commune*.

Planification de l'utilisation des terrains Travaillant à nouveau avec ses partenaires régionaux, la CCN s'est employée à intégrer la vision commune de l'avenir de la capitale dans les plans existants, afin d'assurer l'harmonisation des plans entre eux et l'harmonisation de ceux-ci avec une image collective du futur. Ainsi, la CCN a entamé la révision de son propre plan d'utilisation des terrains, intitulé *Plan de la Capitale du Canada*. Les choses

vont bon train : l'étape de la planification est en voie de réalisation. L'ébauche du concept qui traite des principes et des politiques relatives à l'utilisation des terrains devrait être disponible vers le milieu de l'année.

Ebauche du plan directeur de la Ceinture de verdure La Ceinture de verdure constitue l'un des biens immobiliers les plus vastes et les plus importants de la CCN. La Commission veut qu'elle joue un rôle actif dans le développement d'une capitale digne de ce nom au Canada. Dans ce contexte, l'une des réalisations importantes du dernier exercice fut la publication, en mars 1995, d'une ébauche du plan directeur de la Ceinture de verdure. Ce document souligne la nécessité d'intégrer les objectifs d'aménagement de la Ceinture de verdure et de la région aux chapitres de l'environnement et des transports. Il prend également en



Revue de l'exercice

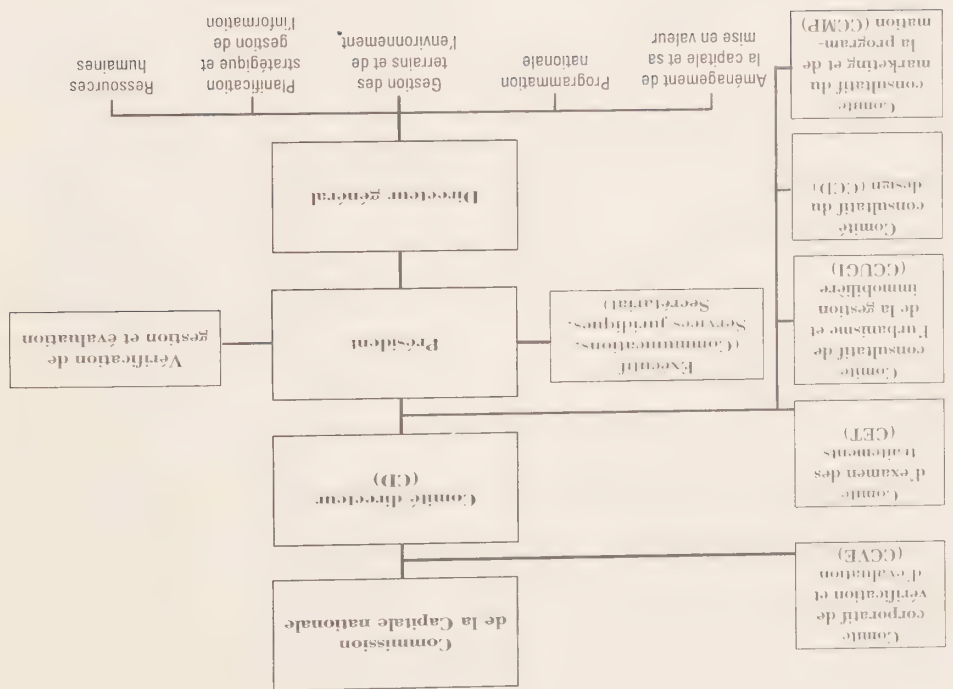
Objectif stratégique n° 1 :

Jouer un rôle de chef de file dans la promotion de la fierté et de l'unité canadiennes La CCN vise à susciter la création de partenariats entre des organismes publics et privés de la région de la capitale nationale. Elle prend, en effet, l'initiative d'une gamme complexe d'activités stimulantes qui font appel à des partenaires multiples et qui vont de la planification de l'utilisation des terrains et de la programmation publique au marketing touristique et à la prestation de services aux visiteurs. Ces divers projets sont tous conçus afin d'édifier une capitale digne de son statut qui soit accessible à l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes.

Indicateurs de rendement

- *Achèvement, d'ici 1994, d'un document préliminaire exposant en détail une vision régionale commune de la région de la capitale.*
- *Achèvement, d'ici 1996, d'un nouveau Plan de la capitale du Canada, afin d'orienter l'utilisation des terrains fédéraux d'une manière qui s'harmonise avec les autres plans régionaux et qui intègre la vision régionale commune.*
- *Achèvement, d'ici 1994, d'un plan pluriannuel de programmation élaboré avec les partenaires pour guider l'intégration de la programmation publique, des communications et du marketing.*

Vision commune La région de la capitale nationale est politiquement complexe. Le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux, régionaux et municipaux jouent, chacun à leur manière, des rôles essentiels dans l'évolution de la région. Consciente de l'urgence d'imprimer



de dessein des terrains fédéraux de la région de la capitale nationale;

notamment en ce qui concerne l'architecture, les travaux publics, les baanières, les panneaux et les statues.

Les comités consultatifs sont essentiels à la réalisation du mandat de la CCN. On a toutefois pris des mesures en 1993-1994 pour diminuer les coûts liés à ce réseau national en faisant passer de 44 à 31 le nombre de membres et de 31 à 25 le nombre de réunions.

Comité exécutif de gestion

Le président, le vice-président exécutif et directeur général et les autres cadres supérieurs se rencontrent régulièrement afin de revoir les grandes questions relatives au fonctionnement quotidien et à l'administration de la CCN.

Secteurs et directions

À l'instar de la structure des comités, celle de la gestion de la CCN a été rationalisée en 1994-1995. La CCN est organisée en quatre secteurs ou branches d'activités : 1) l'aménagement de la région de la capitale nationale; 2) la promotion et l'animation de la région de la capitale nationale; 3) la gestion et la mise en valeur de l'immobilier; 4) les services d'ensemble. Afin de fonctionner avec efficacité dans le cadre de ces branches d'activités, la CCN est organisée en cinq directions, tel qu'on peut le voir ci-dessous.

Comité consultatif du design Il fournit des conseils relatifs aux projets

terrains publics de la région de la capitale nationale.

nit des conseils sur l'utilisation, la mise en valeur et la gestion des

Comité consultatif de l'urbanisme et de la gestion immobilière Il four-

mandites, aux partenariats et aux communications.

conseils relatifs à la programmation culturelle, au marketing, aux com-

Comité consultatif du marketing et de la programmation Il fournit des

au personnel de la GCN et aux autres organismes fédéraux de la capitale.

des recommandations à la Commission et fournissent une aide technique

sionnels, de l'enseignement et des affaires. Les comités consultatifs font

Commission, sont des experts canadiens reconnus des milieux profes-

nelle de divers comités consultatifs dont les membres, nommés par la

La GCN retire une perspective nationale et une dimension profession-

Comités consultatifs

la GCN.

ration du président et du vice-président exécutif et directeur général de

Comité d'examen des traitements Il revoit le rendement et la rémuné-

ports des activités de vérification interne et d'évaluation de programmes.

cateur général. Il approuve, en outre, les calendriers, les plans et les rap-

ainsi que les rapports financiers annuels et les examens spéciaux du vérifi-

ans les activités de vérification et d'évaluation, les états financiers de la GCN

Comité corporatif de vérification et d'évaluation Il revoit tous les cinq

nement et d'immobilisations, ses états financiers et son rapport annuel.

revoit le Plan d'ensemble de la Commission, ses budgets de fonction-

stratégies de la Commission, approuve les projets et les transactions et

Comité exécutif Il guide la GCN relativement aux questions et aux

partir d'Ottawa, de la renseigner, de la faire participer aux activités de la Commission et de voir à ce que l'on tienne compte de ses idées et de son expérience lors de l'aménagement de sa capitale.

Les comités de la GCN résolvent la dichotomie apparente entre les activités locales et la mission nationale. Ils rassemblent des experts qui viennent de partout au pays et dont la formation est variée (archi-lecture, programmation, aménagement paysagiste, arts). En commun quant leurs idées et leur créativité à la Commission et en mettant à sa disposition de précieuses compétences, ces experts donnent à la GCN la possibilité d'intégrer une gamme d'expériences canadiennes dans les initiatives qu'elle met en oeuvre dans la région de la capitale nationale.

La Commission

À titre de société d'État, la GCN est dirigée par une commission (un conseil d'administration) dont le président, le vice-président et les 18 autres membres proviennent d'un bout à l'autre du Canada et sont nommés par décret. La Commission doit comprendre treize représentants des régions du Canada, ainsi que cinq représentants de la région de la capitale nationale. (Voir la liste des membres actuels à la page 50.) La Commission est responsable de la planification de l'orientation globale de la GCN. Elle gère et préserve ses ressources, contrôle le rendement, l'évalue et en fait rapport. Elle oriente également certaines questions opérationnelles.

Comités corporatifs

Par l'entremise de son règlement administratif, la Commission délègue certains de ses pouvoirs à des comités formés de membres de la Commission.

Rayonnement et services aux visiteurs

Des conférences nationales, des émissions de télévision et des initiatives de marketing touristique visent à mieux sensibiliser les Canadiens et les Canadiennes à la capitale et à les inciter à s'y rendre. Sur place, on les accueille chaleureusement à l'Infocentre de la capitale.

Conservation et interprétation des régions sauvages

La préservation et la mise en valeur de la nature dans le parc de la Gatineau et la Ceinture de verdure constituent des priorités pour la CCN.

Gestion immobilière

La CCN gère une variété de biens immeubles, entre autres les biens du patrimoine et les six résidences officielles de la région de la capitale nationale.

Monuments et art des lieux publics

La CCN donne à la capitale un cachet particulier par la promotion de monuments publics et d'œuvres d'art en plein air.

Dans la Capitale, pour le pays

Structure et exploitation

Géographiquement parlant, les activités de la CCN se concentrent sur la région de la capitale nationale. La Commission est toutefois dotée d'un mandat national, et non local : en vertu de la loi, elle a pour mission d'utiliser la capitale pour susciter la fierté des Canadiens et des Canadiennes d'un océan à l'autre et pour promouvoir l'unité du pays. Il s'agit de trouver des moyens de communiquer avec la population à



■ **coordonner les politiques et les programmes du gouvernement du Canada concernant l'organisation, le parrainage ou la promotion par les ministères des activités liées à la région de la capitale nationale.**

Capitale symbolique

Produits et services

Bien que les produits et les services de la CCN embrassent une impressionnante gamme d'emplois, ils sont néanmoins liés par un même objectif, celui de créer une capitale intéressante. Tel est notre mandat, autant au niveau des programmes publics et de l'interprétation qu'en ce qui concerne la construction et la maintenance. Toutes nos activités courent de différentes façons à remplir notre mandat.

Programmation

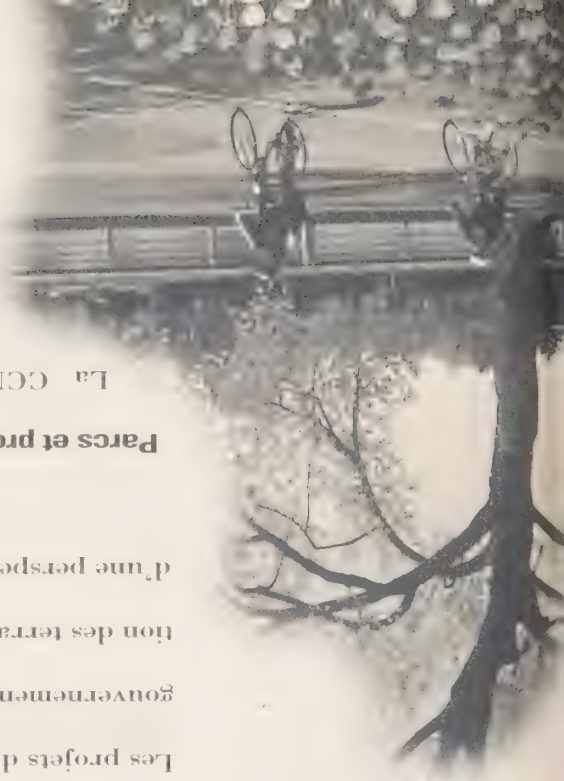
Des activités comme la fête du Canada, Bal de Neige et Cultures Canada animent la capitale.

Urbanisme

Les projets d'urbanisme sont menés de concert avec d'autres paliers de gouvernement de façon à ce que l'aménagement, la gestion et la protection des terrains publics de la région de la capitale nationale témoignent d'une perspective commune.

Parcs et promenades

La CCN embellit la capitale par la création, l'entretien et l'aménagement des parcs, des promenades et des sentiers récréatifs.



Société d'Etat

À titre de société d'Etat fédérale, la CCN est une entité juridique indépendante chargée par le Parlement de poursuivre certains objectifs d'ordre public au nom des Canadiens et des Canadiennes. Bien que la CCN fonctionne plus comme une société privée que comme un ministère, elle doit rendre compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. En outre, elle est une société d'Etat inscrite à l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et est soumise au contrôle et au régime de reddition de comptes établis dans la Loi. La CCN s'inspire de la politique du gouvernement fédéral dans plusieurs secteurs comme les ressources humaines, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, les évaluations environnementales, le contrôle du patrimoine et de l'architecture ainsi que la gestion de l'information. Il est aussi essentiel pour la CCN de tenir compte des suggestions apportées par la population et de former des partenariats.

Mandat national

La Commission de la Capitale nationale est régie par la Loi sur la capitale nationale (1988) qui lui confère les responsabilités suivantes :

établir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et concourir à la réalisation de ces trois buts afin de doter le siège du gouvernement d'un cachet et d'une caractéristique dignes de son importance nationale;

organiser, promouvoir et promouvoir dans la région de la capitale nationale des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social en tenant compte du caractère fédéral du pays, du statut des langues officielles du Canada, ainsi que du patrimoine des Canadiens;

capitale du Canada à l'avant-garde de l'urbanisme à l'échelle mondiale.

En 1936, King invita l'urbaniste français Jacques Gréber à venir travailler dans la capitale du Canada. Se mettant à l'oeuvre après la Seconde Guerre mondiale, Gréber et ses associés publièrent en 1950 un rapport qui s'appuyait sur de nombreuses idées anciennes, mais les rassemblait autrement pour produire les plans d'une ville moderne et efficace qui serait aussi une capitale bien canadienne, une capitale «verte».

Une source d'inspiration

Grâce à ces années de travail assidu, nous disposons d'espaces publics exceptionnels. De nos jours, la GCN possède, au nom du gouvernement fédéral, environ 10 p. 100 de la région de la capitale nationale, soit 460 kilomètres carrés. Parmi ses propriétés, mentionnons le parc de la Gatineau, la Ceinture de verdure, un certain nombre de terrains urbains, ainsi que 258 kilomètres de routes, de sentiers et de promenades, 41 ponts et plus de 760 biens en location. La mission actuelle de la GCN était implicite dans les réalisations de ses prédécesseurs. En tant qu'édificatrice de la capitale par le passé et à présent, et à titre de gardienne des hauts lieux du pays et de productrice de manifestations d'intérêt national, la GCN continue de poursuivre une mission presque centenaire. Tandis que la capitale évoluait, l'accent placé au début sur l'aménagement d'espaces publics a fait place naturellement à la seconde étape du développement de la capitale, qui est tout aussi importante : la recherche de moyens pour exploiter ces magnifiques espaces. C'est seulement ainsi que l'on pourra faire de la capitale un lieu de rencontre national et une source d'information, d'inspiration et de fierté pour les Canadiens et les Canadiennes.



priorité fut la démolition des entrepôts et des parcs à bois qui longeait

les berges du canal Rideau et leur remplacement par des arbres et des

fleurs. La CAO aménagea aussi les premiers boulevards et les premiers

parcs. Dans les activités de la Commission, on retrouve implicitement

l'idée, toujours présente en 1995, selon laquelle une capitale doit se

démarrer des autres villes et doit, pour être digne de porter son nom,

disposer d'espaces agréables et intéressants, propices aux rassemble-

ments publics et aux loisirs.

L'expansion dans la région

Laurier légua son rêve d'une grande capitale à l'un de ses successeurs,

William Lyon Mackenzie King. Originaire du sud-ouest de l'Ontario, King

passait, depuis 1900, la plupart de ses étés dans les collines de la Gatineau,

à proximité d'Ottawa. Il rêva d'une capitale qui serait plus qu'une ville,

qui serait en fait une région s'étendant des deux côtés de la rivière des

Outaouais afin d'englober les deux cultures fondatrices du Canada. C'est

ainsi que, en 1927, King parraina la création de la Commission du district

fédéral qui succéda à la CAO. Le mandat était le même, mais les inter-

ventions étaient de plus en plus concentrées et coordonnées. En outre, le

nouvel organisme disposait du budget et des pouvoirs nécessaires à la mise

en oeuvre de changements réels à l'organisation physique de la région.

Enfin, il pouvait agir sur un territoire ne se limitant plus à Ottawa, mais

s'étendant à une région de 2 330 kilomètres carrés, répartis sur deux

provinces, et qui renfermait un microcosme de paysages canadiens.

Une capitale bien canadienne

Une autre des contributions exceptionnelles de King est d'avoir placé la

1950 Le plan Gréber :
«Événement le plus important»
Recommande l'enlèvement
des voies ferrées du cen-
tre-ville d'Ottawa et
l'amélioration des trans-
ports, l'expansion du
réseau de parcs et de
promenades, la décentrali-
sation des bureaux de
l'État, la restauration des
berges, la création de la
Ceinture de verdure et
l'agrandissement du parc
de la Gatineau.



1958 La Commission de la
Capitale nationale : de la
parole aux actes
Le Parlement canadien
adopte la Loi sur la capitale
nationale qui crée la région
de la capitale nationale
(dont la superficie passe de
2 330 à 4 660 kilomètres
carrés) et la Commission de
la Capitale nationale, à qui
l'on confie la mise en œu-
vre du plan Gréber.

1988 Le Plan d'utilisation
des terrains fédéraux : la
capitale symbolique
Le Parlement approuve
l'élargissement du mandat
de la Commission de la
Capitale nationale : celle-ci
doit axer ses activités sur
l'utilisation des terrains
plutôt que sur leur acqui-
sition et leur aménagement.

1922 Le rapport Cauchon :
prendre appui sur les réalités
précédentes
insiste sur le besoin d'une
commission fédérale, sur la
réorganisation des lignes
de chemin de fer, sur la
construction de voies
publiques et sur l'aménagement
de parcs.



1927 La Commission du district fédéral : une vision
régionale
Organe régional chargé de
l'aménagement, elle est
dotée du budget et des
pouvoirs nécessaires à la
mise en oeuvre des
changements recommandés
dans les rapports
précédents.

dans cette localité tristement célèbre pour ses épidémies, ses violentes

bagarres et sa saleté. Même la construction des édifices du Parlement,

en 1866, ne réussit pas à faire d'Ottawa une ville qui s'impose. En fait,

au début, ces bâtiments néogothiques imposants, élevés et gracieux,

devaient avoir l'air absurde au milieu des cabanes en bois et des rues

sans revêtement. À leur pied, on pouvait voir des vaches brouter et des

cochons fouiller.

La «Washington du nord»

Les changements furent lents au début. Lorsqu'il s'établit dans la capi-

tale dans les années 1880, sir Wilfrid Laurier déclara : «Ottawa n'est

pas une belle ville, et tout semble indiquer qu'elle n'est pas destinée à le

devenir.» Néanmoins, Laurier fut le premier à se rendre compte que

l'aménagement était nécessaire si l'on voulait édifier une capitale qui cor-

respondit aux volontés et aux besoins des Canadiens et des Canadiennes,

surtout à mesure que la superficie et l'importance du pays grandissaient.

En 1896, le premier ministre Laurier assura à la population canadienne

que, moyennant des efforts prolongés et coordonnées adéquats, Ottawa

pourrait devenir «la Washington du nord». C'est ainsi qu'il donna le

coup d'envoi à la Commission d'amélioration d'Ottawa (CAO) et à un

siècle d'édification et de croissance qui permit de construire la capitale

que nous connaissons en 1995 et qui est digne de ce grand pays.

L'embellissement de la capitale

Au tournant du siècle, la Commission d'amélioration d'Ottawa, ancêtre

de la Commission de la Capitale nationale, avait toute une tâche à

accomplir lorsqu'elle entreprit d'embellir la capitale. Sa première

La Commission de la Capitale nationale

La région de la capitale nationale doit susciter la fierté et l'unité nationale

Mission

Susciter la fierté et l'unité nationale en faisant de la capitale un lieu de rencontre pour les Canadiens et les Canadiennes, en communiquant le Canada aux Canadiens par l'entremise de la capitale et en sauvegardant et en conservant les trésors nationaux situés dans la capitale.

Evolution de la capitale canadienne

L'incitation à bâtir une grande capitale tire ses origines de la nature du terrain : de hautes falaises de calcaire stratifié situées au confluent de trois rivières et entourées de forêts denses et de chutes où règne un silence rompu de temps à autre par le passage de commerçants sillonnant la grande rivière des Outaouais. En 1857, les premiers habitants de la capitale doivent relever un défi qui, depuis, n'a cessé de se poser aux urbanistes et aux constructeurs : trouver des moyens judicieux de transformer ce milieu extraordinaire en une capitale qui appartienne à toute la population de ce vaste pays plein de contrastes.

D'humbles débuts

Fondée en 1826 pour accueillir les baraquements du chantier de construction du canal Rideau, Ottawa était une petite ville axée sur l'industrie forestière et peuplée de gens rudes lorsqu'on la choisit pour devenir capitale du Canada en 1857. Quelque 8 000 personnes résidaient alors

Une capitale en cours de développement



1899 La Commission d'amélioration d'Ottawa : les premiers pas Démolir des bâtiments industriels le long du canal Rideau. Aménager le premier parc au bord de l'eau. Conçoit un réseau de boulevards et de promenades panoramiques.

1903 Le plan Todd : la conception d'une « capitale verte » Recommande la préservation de grands parcs naturels et l'aménagement d'un boulevard reliant la colline du Parlement à Rideau Hall.

1915 Le plan Holt : la pierre angulaire Conçoit le premier plan détaillé de la capitale. Recommande la création d'un district fédéral doté de pouvoirs en matière d'aménagement. Suggère des mécanismes de contrôle de l'aménagement et le prolongement du réseau de parcs.

train de prendre forme et elle sera intégrée au processus de planification de l'utilisation des terrains de la région. Parmi les partenariats institués durant le dernier exercice, mentionnons la responsabilité partagée de grandes activités comme la fête du Canada et Bal de Neige. La CCN a joué un rôle décisif dans l'élaboration d'un cadre de programmation axé sur l'Année internationale de la famille. Cette nouvelle optique a connu un tel succès que des plans de programmation conjoints ont déjà été élaborés sur des thèmes communs pour les prochaines années.

Un immeuble ancien pour un nouveau siège social

Durant le dernier exercice, la CCN a réinstallé ses employés dans un nouveau siège social. Ce déménagement n'a pas été qu'une simple acquisition de locaux à bureaux; il a démontré ce que la CCN peut faire, en collaboration avec le secteur privé, afin de conserver et de sauvegarder les trésors architecturaux de la capitale. Situé sur le boulevard de la Confédération, le vieil édifice Chambers constitue un élément de l'histoire de la capitale et est l'un des plus beaux immeubles commerciaux de la région de la capitale nationale. En appuyant la réfection de ce bâtiment, la CCN a atteint deux buts importants à la fois : en premier lieu, la réfection et la protection à perpétuité d'un élément important de notre patrimoine architectural et, en second lieu, l'acquisition d'un siège social adéquat dans le cœur symbolique de la capitale. L'édifice Chambers symbolise la CCN à l'aube du XXI^e siècle. Solidement ancré dans le passé, un organisme renouvelé et revitalisé s'apprête à affronter l'avenir.

Si l'on veut que la région de la capitale nationale devienne réellement une source de fierté pour les Canadiens et les Canadiennes, il faut, pour obtenir de meilleurs résultats, coordonner les ressources de nombreux organismes, y compris les partenaires fédéraux, les municipalités et le secteur privé. La GCN est le chef de file au chapitre des initiatives qui sont prises de concert avec les municipalités pour déterminer des objectifs communs et partager une même vision régionale de l'avenir de la capitale. Cette vision est en

Promotion d'une vision régionale commune

Commission de la Capitale nationale a dû, à la demande du Parlement, apporter des changements à son mandat, réduire ses frais d'exploitation et trouver des pratiques de travail plus efficaces. Au cours du dernier exercice, nous avons réagi en passant en revue la Commission, ses ressources et les services qu'elle offre. Nous avons tout examiné d'un oeil attentif et critique, de la taille et de la nature de nos biens fonciers jusqu'à la structure de nos comités et de nos directions. En conséquence, nous sommes prêts à mettre en oeuvre les changements qui aboutiront à la création d'une organisation très différente et beaucoup plus petite. Les biens fonciers sont indispensables à l'accomplissement des tâches de la GCN; toutefois, celle-ci se départira des avoirs qui ne l'aident pas à remplir sa mission essentielle. Les services qui peuvent être acquis moins cher du secteur privé seront confiés en sous-traitance, du moins au début, à des entreprises mises sur pied par les employés. Pour réduire nos frais d'exploitation, nous aurons recours à la technologie de pointe et aux plus récentes techniques de gestion de l'information. Le processus a été mis en branle; en conséquence, dans trois ans, la GCN sera une organisation plus petite, plus efficace et elle se sera donné des objectifs encore plus précis.

Message du Président

Un tournant dans l'histoire de la CCN

À bien des égards, le dernier exercice constitue un tournant pour la Commission de la Capitale nationale. Après avoir, pendant près d'un siècle, aménagé et construit de magnifiques espaces publics dans la région de la capitale nationale, la CCN se consacre, plus que jamais, à animer la capitale grâce à des programmes dynamiques, novateurs et intéressants. De concert avec des partenaires régionaux et des comités venant des quatre coins du pays, la CCN s'efforce non seulement de construire une capitale, mais aussi de créer des liens entre celle-ci et ceux à qui elle appartient : les Canadiens et les Canadiennes. Profondément attachée au Canada, la Commission croit fermement que nos valeurs doivent être échangées et partagées avec tous nos compatriotes. Au cours du dernier exercice, les programmes de la CCN ont attiré dans la capitale plus de Canadiens et de Canadiennes que jamais. À titre de touristes, d'invités et de collègues, ils ont aidé à susciter la fierté nationale en faisant la promotion de la capitale. De surcroît, la Commission a rejoint les Canadiens chez eux au moyen d'émissions, de conférences organisées dans d'autres villes et de cadeaux symboliques, comme les lumières de Noël qui ont été envoyées durant le dernier exercice à chaque capitale provinciale et territoriale.

Des pratiques et des comportements en évolution

La structure de la CCN a commencé à se transformer en 1994-1995. À l'instar de tous les autres secteurs de l'administration fédérale, la

Table des matières

Message du président	1
La Commission de la Capitale nationale	4
Mission	1
Évolution de la capitale canadienne	1
Au nom des Canadiens et des Canadiennes	8
Capitale symbolique	9
Dans la Capitale, pour le pays	10
Revue de l'exercice	15
Objetif stratégique n° 1 : Jouer un rôle de chef de file dans la promotion de la fierté et de l'unité canadiennes	15
Objetif stratégique n° 2 : Elaborer des programmes et des messages novateurs	19
Objetif stratégique n° 3 : Adopter un mode de fonctionnement qui s'apparente à celui d'une entreprise	24
L'avenir	29
Examen du rendement financier	31
États financiers de 1994-1995	31
Responsabilité de la direction en matière d'états financiers	31
Rapport du vérificateur	35
États financiers	36
Notes afférentes aux états financiers	40
Renseignements supplémentaires	49
Remerciements	49
Annexe 1 : Comités de la Commission de la Capitale nationale	50

Commission de la Capitale nationale

.....
Faire de la région de la capitale du Canada
un symbole d'unité et de fierté
.....

Rapport annuel 1994-1995



Commission
de la Capitale nationale

National Capital
Commission

Canada

CAI
CP
- A 55

The National Capital Commission

Annual Report 1995-1996



National Capital Commission Commission de la Capitale nationale

The National Capital Commission is a Crown corporation of the Government of Canada

The National Capital Commission, 40 Elgin Street, Ottawa, Ontario K1P 1C7

National Capital Commission – 38 Years of History

Programs

Development

Planning

	1958-61	1961-64	1964-67	1967-70	1970-73	1973-76	1976-79	1979-82	1982-85	1985-87
	Adventures in Citizenship (1951)	Film on the Capital	Exhibit, Canadian National Exhibition	Centennial Exhibit, cross-Canada	 Rideau Canal Skateway, recreational pathways, garden allotments	Interpretation programs, Wakefield Steam Train excursion Handicapped recreational facilities	Travelling exhibits Visual Arts, Astrolabe concerts Log Farm restoration, visitor reception services Interpretative canoe event Winterlude 	Public Art Mer Bleue Centre, Camp LeBreton Garden allotments transferred to cities Canadian Canoe Festival (1980-1986)	 Canada Day (NCR organizer)	Durham Road, Capital Viguettes, Stany Swamp Centre, Infocut Gatineau 55 Worldloppet New Year's Eve Celebrations, Christmas Lights Across Canada
		Civic design, Master Plan Redevelopment study, land acquisition, clearing		Redevelopment plan, land acquisition Cost-sharing negotiations	10 Year Plan, Quebec Road Agreement, Quebec Sewer System Agreement	Portage Bridge opens, Interprovincial Transit Assistance Program	Place Aubry, Théâtre de l'Île	Hull redevelopment completion LeBreton Plais Phase I, Victoria Island planning	Lincoln Park, Tache Park, Jacques Cartier Marina Phase II negotiation	Parc des Portages
	Sussex Drive diplomatic designation	Design studies, refurbish men and ceremonial route designation			Improvement Plan	Heritage redevelopment, Tin House Courtyard	Sussex courtyards, heritage maps	Technical study	Master development project, 11 York and 24 Clarence redevelopment	High end retail introduction
Parliament Hill, erosion control			Confederation Square redevelopment 	The Astrolabe Theatre, The Mill restoration	Bank of Canada design approval	Parliamentary Precinct enhancement Planning study	Promenade completed		Parliament Hill study, creation of the Official Residences Council	Official Residences management
Water, sewer projects, Sparks Street Mall	Confederation Heights, Garden of the Provinces, NAC site	Dows Lake Swamp filled, new train station, Confederation Park			End of major land acquisition		Canlands acquisition Ontario Sewer System Agreement	Rideau Area Development, Cartier Square, Canlands study	Dows Lake Pavilion joint venture, Richelieu Park, Hog's Back Park, Commissioners Park Management Plan	Daily Building proposal call
Purchase options study	Land acquisition, development						Planning process, farm development, reforestation	Mer Bleue expansion		
Parkway construction	Reforestation, trail development, resource management	Markham Lake 1 - 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 478, 479, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 498, 499, 500, 501, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 531, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 538, 539, 540, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559, 560, 561, 562, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 570, 571, 572, 573, 574, 575, 576, 577, 578, 579, 580, 581, 582, 583, 584, 585, 586, 587, 588, 589, 590, 591, 592, 593, 594, 595, 596, 597, 598, 599, 600, 601, 602, 603, 604, 605, 606, 607, 608, 609, 610, 611, 612, 613, 614, 615, 616, 617, 618, 619, 620, 621, 622, 623, 624, 625, 626, 627, 628, 629, 630, 631, 632, 633, 634, 635, 636, 637, 638, 639, 640, 641, 642, 643, 644, 645, 646, 647, 648, 649, 650, 651, 652, 653, 654, 655, 656, 657, 658, 659, 660, 661, 662, 663, 664, 665, 666, 667, 668, 669, 670, 671, 672, 673, 674, 675, 676, 677, 678, 679, 680, 681, 682, 683, 684, 685, 686, 687, 688, 689, 690, 691, 692, 693, 694, 695, 696, 697, 698, 699, 700, 701, 702, 703, 704, 705, 706, 707, 708, 709, 710, 711, 712, 713, 714, 715, 716, 717, 718, 719, 720, 721, 722, 723, 724, 725, 726, 727, 728, 729, 730, 731, 732, 733, 734, 735, 736, 737, 738, 739, 740, 741, 742, 743, 744, 745, 746, 747, 748, 749, 750, 751, 752, 753, 754, 755, 756, 757, 758, 759, 760, 761, 762, 763, 764, 765, 766, 767, 768, 769, 770, 771, 772, 773, 774, 775, 776, 777, 778, 779, 780, 781, 782, 783, 784, 785, 786, 787, 788, 789, 790, 791, 792, 793, 794, 795, 796, 797, 798, 799, 800, 801, 802, 803, 804, 805, 806, 807, 808, 809, 810, 811, 812, 813, 814, 815, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822, 823, 824, 825, 826, 827, 828, 829, 830, 831, 832, 833, 834, 835, 836, 837, 838, 839, 840, 841, 842, 843, 844, 845, 846, 847, 848, 849, 850, 851, 852, 853, 854, 855, 856, 857, 858, 859, 860, 861, 862, 863, 864, 865, 866, 867, 868, 869, 870, 871, 872, 873, 874, 875, 876, 877, 878, 879, 880, 881, 882, 883, 884, 885, 886, 887, 888, 889, 890, 891, 892, 893, 894, 895, 896, 897, 898, 899, 900, 901, 902, 903, 904, 905, 906, 907, 908, 909, 910, 911, 912, 913, 914, 915, 916, 917, 918, 919, 920, 921, 922, 923, 924, 925, 926, 927, 928, 929, 930, 931, 932, 933, 934, 935, 936, 937, 938, 939, 940, 941, 942, 943, 944, 945, 946, 947, 948, 949, 950, 951, 952, 953, 954, 955, 956, 957, 958, 959, 960, 961, 962, 963, 964, 965, 966, 967, 968, 969, 970, 971, 972, 973, 974, 975, 976, 977, 978, 979, 980, 981, 982, 983, 984, 985, 986, 987, 988, 989, 990, 991, 992, 993, 994, 995, 996, 997, 998, 999, 1000	Master Plan process, ecological study Ottawa River Parkway construction	Conceptual plan Master Plan approval Management Plan	Kingsford Cottage restoration, user job introduction Voyageur Parkway study 					
	Heritage reviews	Economic studies, NCR	Ottawa-Hull transportation, regional study	Central Area Study	Ottawa Hull transportation		Waterways and shores study	Core Area Plan update	Blanket government acquisition moratorium	Land rationalization study Inner core standards Nielsen Task Force
Plan for the Capital National Capital Act 1958, NCC formed 1959	Confederation Square proposal		NCR Development Plan, federal design standards	Core Area Plan, concept, approval						



1987-89	1989-91	1991-93	1993-95	1995-96	Parliamentary Appropriations (in millions of dollars)
Destination '88, school kits, banner contest	Partnership concept	Capital Awareness, Capital Links, national broadcasts Canada House	Capital Family Experience, Youth Ambassadors, national ad campaign <i>Reflections of Canada</i> (sound and light show)	A Tulip Tribute: Shore to Shore A Tulip Legacy (W.W. II 50th anniversary)	100
<i>In Champlain's Footsteps</i> , Visitor Guide/Map Charlottetown programs	Visibus and FM Radio Visitor Service	125 days of programming	Capital Family Rendez-vous	Canada and The World Major completion of pathway system	90
Cultures Canada		125th anniversary of Confederation celebrations	Winterlude Ice Breaker	Seven major NCC festivals, local festival support	80
				Hull Wharf rehabilitation, federal-municipal land/development exchange Tri-party land agreement	70
LeBreton Flats concept approval; Core Area West, planning, public consultation	Planning and design	US Chancery memorandum of understanding 	LeBreton Flats negotiations: NCC, RMO, Ottawa	Heritage rehabilitation, joint ventures	60
Parliamentary Precinct Master Plan, Rideau Hall renovations	Canadiana Fund	Peacekeeping Monument, Cdn. Museum of Contemporary Photography	489 Sussex redevelopment	New Official Residences Advisory Committee	50
Boulevard work begins, National Gallery and Museum of Civilization landscaping Chambers Project proposal call		Federal-municipal land/management exchange (core parkways)	Capital Infocentre construction	Municipal maintenance transfer (Hull), construction and planning continues	
	BNR lease, Stony Swamp expansion, Master Plan process		Chambers Project completed	Federal-municipal land/maintenance exchange	40
Pink Lake rehabilitation, Mackenzie King Estate restoration	Master Plan revision, management plan		Draft Master Plan, public consultation	Master Plan approval	30
Rockcliffe, Aviation Parkways construction				Draft sectoral plans Federal-regional land maintenance exchange	20
National Interest Land Mass definition	Capital Stages identification, Urban Core development Core Urban design guidelines	Regional joint studies	Capital nodes, joint planning initiatives	Champlain Bridge environmental impact assessment	10
Federal Land-Use Plan (phys. develop.), Capital Orientation Plan (prog.) Expanded mandate (prog.)	Real Asset Management Strategy, Acquisition and Disposal Strategy	Capital Urban Design Plan, Urban Parks Master Plan (Capital Stages) Multi-year capital construction program. Revenue Generation Plan	Plan for Canada's Capital Program Review: Strategic Action Plan	A Capital Vision harmonization Employee Takeover Corporations	0

Table of Contents

The Chairman's Message	3
The Year's Highlights	5
The National Capital Commission	7
Mission	7
The Past: Nearly a Century of Building	7
Purpose: On Behalf of All Canadians	9
Products: The Symbolic Capital	11
Structure: In the Capital, for the Nation	12
Restructuring: A Comprehensive Three-Year Plan	14
The Year in Review	16
Responding to Canadian Concerns	16
Sector I: Promoting and Animating the Capital	16
Sector II: Planning the National Capital Region	19
Sector III: Real Asset Management and Development	21
Sector IV: Corporate Services	24
The Future: Steady on Course	26
Financial Performance Review	27
Revenues	27
Financial Statements 1995-1996	31
Management Responsibility for Financial Reporting	31
Auditor's Report	32
Financial Statements	33
Notes to Financial Statements	37
For More Information	49
Appendix 1: Committees of the National Capital Commission	50
Appendix 2: Sponsors and Partners	53

The Chairman's Message

Charting New Ground: A Landmark Year

There are three years that ring with special resonance in the history of the National Capital Commission (NCC). The first is 1958, when Parliament created the NCC with orders to build a great capital. The second is 1988, when Parliament gave the NCC new responsibility for cultural programming in the Capital Region. The third year is 1995, when the NCC underwent profound restructuring in response to a sharp decline in public appropriations. Perhaps surprisingly, the outcome of recent cuts has been not an abandonment of important programs, but rather a strengthening of the Commission, a sharpening of focus, and a reaffirmation of purpose.

The NCC's achievements of the past year have been inspirational. Faced with huge cuts in federal appropriations on the one hand and suffering the effects of a long cycle of economic recession on the other, the organization and its employees might have been forgiven for losing confidence, for faltering and pulling back from their commitment to the Canadian people to create and preserve a great Capital.

Instead, the employees of the NCC made an impressive effort to respond to the requirements of Parliament. Their dedication to the Commission and to the Canadian public has been one of the truly outstanding aspects of the past year. It is these

employees who have enabled the NCC to survive with its programs largely intact. Thanks to them, a smaller, leaner NCC will continue to deliver important programs and to support the policy aims given to it in 1958 and, in a renewed form, in 1988.

The creation of six Employee Takeover Corporations in April 1996 is the first – and perhaps the most dramatic – phase of a transformation that will, within a few years, have reduced the NCC to half its size. These firms are now providing land maintenance services to their former employer, the NCC, at significantly lower cost. However, commercialization is only one of several mechanisms of change contained in a Strategic Action Plan (1994) that will, by 1998 – the eve of the NCC's centennial – have created a very different organization.

The strategy adopted by the NCC in 1994 and approved in the 1995 federal budget has many strands, and it goes far beyond the privatization of property management and land maintenance. It also specifies the rationalization of land assets to make sure that the NCC owns the land it needs – and only that land – to fulfill its national purpose. The strategy refers to the development of a year-round program of nationally significant events that will attract sponsor and partner support. It envisions the joining of forces with partners in the region to make the Capital better known nationally. Finally, it pinpoints the development and application of technological solutions to conditions prevailing in a transformed management

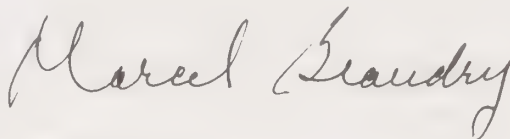
environment. By "working smarter," the NCC will be able to reduce costs and, at the same time, remain firmly in control of newly commercialized operations.

A sure sign of the vitality of the NCC is this – that even as it struggled to re-create itself in 1995/96, it reaffirmed its commitment to the new directions of 1988 and its determination to contribute to the Canadian unity struggle. The proof is here in the record. During the past year, the NCC produced an unprecedented range of award-winning events that reached out across the country to more Canadians than ever before. Many of the traditional occasions were there, such as Canada Day and Winterlude; but they were accompanied by new programs that enabled millions more Canadians to enter into the life of their Capital Region.

A single example. The 85,000 Canadians who took part in The Tulip Tribute in May 1995 did so knowing that for every memorial tulip they planted in their own gardens another had bloomed in the Capital, where millions would see it and share in the memory.

The experience of those 85,000 Canadians, and of many others, was exactly what the NCC and its predecessors have been working towards for nearly a hundred years – the creation of a Capital that will inspire pride in Canadians and a sense of belonging to one of the world's great nations.

It was a difficult year. It was a great year.



Marcel Beaudry,
Chairman



The Year's Highlights

New plans for a new century

The revised *Plan for Canada's Capital* – the document that will guide how the NCC will develop and use its land in future – has been completed in draft form and is ready for discussion with the NCC's federal partners.

In support of the "Green" Capital

After years of intensive study and consultation, the NCC has completed its Master Plan for the Greenbelt. It is a plan that skillfully balances enhanced conservation with a broadening of recreational, agricultural, forestry and institutional opportunities.

A new way of doing business

Faced with severe budget cuts in early 1995, the NCC responded by developing an innovative commercialization plan that has not only saved jobs, but has also kept the core programs of the NCC intact and lowered costs by 24 percent. Contracts have now been signed with six Employee Takeover Corporations (ETCs) to buy land maintenance services that were formerly delivered by the NCC.

Sharing responsibilities

Over the years, the NCC – at one time the only planning agency in the young Canadian capital – stepped into the vacuum to build a "Capital overlay" in the National Capital Region. Through judicious use of its land holdings, its land-use planning skills and its architectural and engineering exper-

tise, the NCC created the building blocks of the region's transportation infrastructure. Bridges, pathways and beautiful scenic parkways are the NCC's physical legacy to the Capital. However, regional and municipal government planning has matured since then, and the lines of "town" and "crown" have blended into a vibrant and well planned region. In 1990, an NCC task force identified municipal-like assets that would be more appropriately managed and maintained by another level of government. In 1995/96, the NCC began the process of transferring those assets – for example, the Mackenzie King and Laurier Street bridges – to regional and municipal governments.

A clearer, sharper focus

In 1990, the same NCC task force reported on the contribution of land assets to the Commission's national purpose. In 1995/96, the NCC disposed of several parcels of land that lacked national significance. These, along with assets transferred to other jurisdictions, brought important revenues to the Commission.

A prize-winning program

The Tulip Tribute: Shore to Shore was a moving national event that commemorated the 50th anniversary of the end of the Second World War and gave Canadians a chance to honour those who participated in the restoration of peace. The event carried off gold medals from both the International Festival Association (IFA) and from *Marketing*

Magazine. The Canada Day and Winterlude Ice Breaker broadcasts also won awards, gold and bronze respectively, from the IFA.

Protecting our heritage

The Ottawa Architectural Conservation organization gave the Chambers Building, where the NCC now has its headquarters, an Award of Excellence for work done to return a heritage property to its original integrity. The NCC also received a Certificate of Merit for restoration of the Mapletown Gardens, one of the few remaining Victorian walled gardens in Canada.



The best in Canada

The Canadian Ski Council recognized Gatineau Park as offering the best winter sports program in the country.

The Capital comes alive!

In 1995/96, with the inauguration of A Tulip Legacy (May) and Canada and the World (July to October), the NCC moved one long step closer to the goal of creating first-class, year-round programming in the National Capital Region.

Capital Family Experience

Twice during the year, the NCC reached out to every province and territory and chose a lucky family from each to take part in Winterlude or Canada Day, to meet Canadians from other parts of the country and to see what the Capital means to national life. There were 53,000 entries from across Canada in 1995/96. By creating these links, the NCC helps to confirm the common values of Canadians, and promotes unity and national pride.

Partners with the community

NCC events attracted \$2.4 million worth of sponsorship support in 1995/96 – twice as much as in the previous year. Volunteer contributions also grew, with some 22,500 hours of hard work being donated by the Capital community – 20 percent more than last year.

The National Capital Commission

Creating pride and unity through Canada's Capital Region

Mission

To create pride and unity by making the Capital a meeting place for all Canadians, by using the Capital to communicate Canada to Canadians and by safeguarding and preserving national treasures in the Capital.

The Past: Nearly a Century of Building

Born in 1826 as a construction camp for the Rideau Canal, Ottawa had grown into a rough little lumber town by 1857, the year it was chosen as the new capital of Canada. It had a population of 8,000 people at the time and a reputation for epidemics, riots and filth. The challenge that faced the first citizens of the Capital in 1857 – and that has confronted planners ever since – was to find meaningful ways to transform their community into a Capital that represents every part of this huge and diverse country.

Sir Wilfrid Laurier, when he arrived in the Capital in the 1880s, declared: "Ottawa is not a handsome city and does not appear to be destined to become one." Nevertheless, Laurier was the first to realize the need and value of planning in order to build the kind of Capital that Canadians deserved – especially as the country grew in size and significance. In 1896, Prime Minister Laurier told Canadians that – with the right kind of long-term, coordinated effort – Ottawa could become the "Washington of the North." With those words, he

inaugurated the Ottawa Improvement Commission (OIC) and a century of building and growth that has given us, in 1996, a Capital worthy of a great country.

Laurier bequeathed his dream of a great Capital to a successor, William Lyon Mackenzie King. Originally from southwestern Ontario, King spent most of his summers after 1900 in the Gatineau Hills of Quebec, not far from Ottawa. He dreamed of a Capital that would be more than a city, that would be a region stretching out to both sides of the Ottawa River to encompass both of the founding cultures of Canada. In 1927, King sponsored the founding of the Federal District Commission to succeed the OIC: its mandate was similar, but its efforts were increasingly focused and coordinated. It had the budget and authority necessary to make real changes in the physical structure of the region, and its reach extended not just to Ottawa, but to a region encompassing 2,330 square kilometres in two provinces, a region that contained a microcosm of Canadian landscapes and cultures.

Another of King's outstanding contributions brought Canada's Capital to the international forefront of urban planning. In 1936, King invited French planner Jacques Gréber to work in the Canadian Capital. Gréber and his associates brought out a report in 1950 that built on many earlier ideas but brought them together in new ways to lay out the blueprint of an efficient modern city that would also function as a distinctively Canadian – and "Green" – Capital. In 1958, the

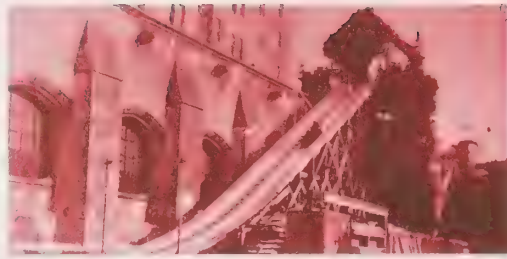
torch was passed to the National Capital Commission, whose responsibility it became, to fulfill Gréber's plan.

Many years of painstaking effort have given the Capital a legacy of outstanding public spaces. Today, the Commission owns approximately 10 percent – or 468 square kilometres – of the National Capital Region on behalf of the federal government. Its holdings include Gatineau Park, the Greenbelt and a variety of urban lands, as well as 256 kilometres of roads, paths and parkways, 30 bridges and more than 700 leased properties.

The mission of the NCC today was implicit in the work of its predecessors. As the builder of the Capital in days past and now, as the keeper of national shrines and the producer of nationally meaningful events, the NCC continues to fulfill a mission that began some one hundred years ago.

The Evolution of the Capital: a 38-year time line

The NCC began its work in 1958 with the very necessary physical transformation of the Capital; only in recent years has it begun to concern itself with using the wonderful public spaces of the Capital in a nationally meaningful way. A glance at the Commission's time-line – see the chart in the front of this report – illustrates just how much the activities of the NCC have changed since 1958. Planning has always been the basis of NCC activities. However, in the early years, the other focus was clearly physical development of the Capital Region – the building of parkways, the re-routing of rail lines, the development of the urban core, etc. In terms of programming, there was very little activity until the opening of the Rideau Canal Skateway in 1970. That year marked



A Capital in the Making

1899 Ottawa Improvement Commission: first efforts

Cleared industrial buildings from along the Rideau Canal.

Set out Ottawa's first waterside park. Conceived a network of boulevards and scenic parkways.

1903 The Todd Plan: conceiving a "Green Capital"

Recommended the preservation of large natural parks and the laying out of a boulevard from Parliament Hill to Rideau Hall.

1915 The Holt Plan: the foundation stone

Developed the first comprehensive plan for the Capital. Recommended a federal district planning authority. Suggested planning controls and continuation of the park network.

1922 The Cauchon Report: building on past work

Reiterated the need for a federal commission, reorganization of railway lines, the building of highways and development of parks.

1927 Federal District Commission: a regional vision

Established as a regional planning body with the budget and authority to enact changes recommended in past reports.





1950 The Gréber Plan: "the most significant event"

Recommended rail relocation from central Ottawa and improved transportation, extension of park/parkway network, decentralization of government offices, shoreline restoration, creation of the Greenbelt and extension of Gatineau Park.

1958 National Capital Commission: ideas put into action

Canadian Parliament passed the National Capital Act. Established the National Capital Region (increased from 2,330 to 4,660 square kilometres) and the National Capital Commission to carry out the terms of the Gréber Plan (1950).

1988 Federal Land-Use Plan: the symbolic Capital

Parliament approved an expanded mandate for the National Capital Commission, one that would shift the focus of activity from land acquisition and development to land use and public programming.

1993 Canadian Heritage: a new family

The NCC was transferred to the newly created cultural department, Canadian Heritage, in recognition of its expanded mandate and role.

1996 Commercialization: a model for the future

Faced with federal plans to reduce parliamentary appropriations, the NCC looked for – and found – new ways to deliver programs at reduced cost, mainly through Employee Takeover Corporations.



the beginning of a change of direction that was confirmed by Parliament in 1988; henceforward, the Commission was driven by a desire to animate the Capital and to showcase its physical gifts. By 1996, as far as the physical Capital was concerned, the focus had long since shifted strongly from building to rehabilitation and preservation. In terms of cultural programming, the NCC began with a virtually blank sheet in 1980; since then, the Commission has gradually put together a program that now includes several world-class cultural events.

Purpose: On Behalf of All Canadians

Crown Corporation Status

The NCC, as a federal Crown corporation, is an independent legal entity created by Parliament to pursue certain public policy objectives on behalf of all Canadians. Although the NCC functions more like a private-sector corporation than a government department, it is accountable to Parliament through the Minister of Canadian Heritage. Also, as a Schedule III Crown corporation under the Financial Administration Act, the NCC is subject to the control and accountability regime as set out in the Act. The NCC is also guided by federal government policy in numerous areas such as: human resources, access to information and privacy, environmental assessment, heritage and archeological reviews and information management. The NCC also builds into its operating model the requirements for public consultation and the desirability of partnerships.

National Mandate

The National Capital Commission operates under the National Capital Act of 1958, which was amended in 1988 to give the NCC the following responsibilities:

- to prepare plans for and to assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region (NCR) in order that the nature and character of the seat of the Government of Canada may be in accordance with its national significance;
- to organize, sponsor or promote such public activities and events in the NCR as will enrich the cultural and social fabric of Canada, taking into account the federal character of Canada, the equality of status of the official languages of Canada and the heritage of the people of Canada; and
- to coordinate the policies and programs of the Government of Canada respecting the organization, sponsorship or promotion by departments of the public activities and events related to the NCR.

This mandate translates into three broad goals:

- to make the Capital into Canada's meeting place and to support national reconciliation by encouraging active participation of Canadians in the evolution of their Capital;
- to use the Capital to communicate Canada to Canadians and to assist in developing and highlighting the Canadian national identity; and



Context

Strategic

The NCC has adopted the following strategic directions to govern its many activities:

- to provide leadership among its many partners in the region;
- to develop and deliver programming and messages that instill a shared sense of Canadian identity among Canadians; and
- to adopt a responsible business approach.

Policy

The NCC's purpose is to develop the National Capital Region as a meaningful source of pride for Canadians. This it does not merely through the building of public spaces, but also through the production and coordination of nationally significant programming.

Government

The NCC is responsive to federal government priorities which, during the past year, have included:

- deficit reduction;
- job creation;
- social program reform;
- decentralization; and
- technology and training.



Social

In an era of political uncertainty, Canadians – especially that growing number of Canadians who were born in another country – need a unifying Capital that represents for them the institutions that underline the common values of Canadian society. The “1995 Projections for Ottawa-Carleton” (Regional Municipality of Ottawa-Carleton) show that by the year 2030, population growth in Canada – and in the region – will rely entirely on immigration.

Market

The NCC, as the only federal agency responsible for creating pride and unity through the Capital, has no competitors. However, it does have associates – including the Senate and House of Commons, the National Museums, regional tourism authorities and national broadcasters. As the Commission works to develop a stronger, more coherent network of partnerships and associations, areas of overlap and duplication of effort are being eliminated.

Economic

Many of the economic factors affecting the NCC – for example, interest rates, rental vacancy rates and the declining budgets of regional and municipal partners – are unpredictable and beyond its control. Like all government agencies, the NCC is participating energetically in deficit reduction. In the current climate of uncertainty, it is critical that the NCC move as rapidly as possible to implement its plan to downsize, improve efficiency and, wherever possible, generate new revenues.

- to safeguard and preserve the Capital’s physical assets and natural setting for future generations.

Products: The Symbolic Capital

Products and Services

The products and services delivered by the NCC, though they span a wide professional range, are tied together by a single aim: to use NCC lands to create a meaningful Capital. Although activities at the Commission run the gamut from public programming and interpretation, ecosystem management, construction, horticultural design, maintenance and visitor services, they are unified by their various contributions to the mandate.

Urban Planning

Land-use planning initiatives in partnership with other levels of government bring a consistent long-range “Capital” perspective to planning, management and protection of all federal public lands in the National Capital Region.

Programming

Capital events and celebrations such as Canada Day, Winterlude and Cultures Canada help to create a vital Capital that attracts five million visitors a year.

Outreach and Visitor Services

National conferences, broadcasts and destination marketing make Canadians more aware of the Capital and encourage them to visit. Once here, they are welcomed at the Capital Infocentre.



Parks and Parkways

The NCC beautifies the Capital through the creation, maintenance and landscaping of parks, parkways and recreational pathways; more and more, however, the maintenance costs of such assets are shared with other jurisdictions.

Wilderness Conservation and Interpretation

The NCC is proud of its role in creating what is known around the world as the “Green Capital.” The preservation and enhancement of nature in the Capital Region is, and will remain, the keystone of planning.

Real Estate Management

The NCC manages a diverse portfolio of real property, including residential, agricultural, commercial and institutional lands, many of which are heritage properties. The NCC also manages six Official Residences in the National Capital Region.

Structure: In the Capital, for the Nation

Structure and Operations

NCC activities focus geographically on the National Capital Region. However, the Commission has a national, not a local mandate: its purpose is to use the Capital to inspire pride and promote unity among Canadians from coast to coast. The challenge is to find ways to reach out from the Capital to communicate with Canadians, to inform them, to involve them in the work of the Commission and to ensure that their ideas and experiences are reflected in the development of their Capital.

The apparent dichotomy between local activities and national purpose is addressed in the NCC’s committee structure, which brings together experts from a range of professional backgrounds – architecture, programming, landscaping, art – from across Canada and from the National Capital Region. By bringing their ideas and creativity to the Commission, by making available this rich body of expertise, the NCC is able to incorporate a range of Canadian experience into its work.

The Commission

As a federal Crown corporation, the NCC is governed by a Commission (its board of directors), composed of the Chairperson, Vice-Chairperson and 13 other members drawn from across Canada and appointed by Order-in-Council. The Commission must include eight representatives from across Canada and five from the National Capital Region. (For a list of current Commissioners, see page 49.) The Commission is responsible for planning, guiding and overseeing the overall direction

of the organization; managing and safeguarding the NCC's resources; monitoring, evaluating and reporting on performance; and providing guidance on certain operational issues.

Corporate Committees

Through its corporate by-laws, the Commission delegates certain of its powers to sub-committees, each composed of Commission members.

Executive Committee Guides the Commission on corporate issues and strategies, approves projects and transactions and reviews the NCC's corporate plan, operating and capital budgets, financial statements and annual report.

Corporate Audit and Evaluation Committee Reviews internal audit and evaluation reports, the Auditor General's annual financial audits and special examinations done every five years.

Compensation Review Committee Reviews the performance and remuneration of the NCC Chairman and Executive Vice-President and General Manager.

Advisory Committees

The NCC acquires national perspective and professional breadth through the operation of several advisory committees. Members of these committees are recruited from among recognized experts in Canada's professional, academic and business communities, and they are appointed by the Commission. The advisory committees make recommendations to the Commission and provide technical guidance to NCC staff and other federal agencies in the Capital. (For a list of current members, see pages 49 to 51.)

Advisory Committee on Marketing and Programming Advises on cultural programming, marketing, sponsorships, partnerships and communications.

Advisory Committee on Planning and Real Asset Management Advises on the use, development and management of public lands in the National Capital Region, including architecture, public works, banners, signs and statuary.

Advisory Committee on Design Advises on design proposals for federal lands in the National Capital Region, including architecture, public works, banners, signs and statuary.

Advisory Committee on Official Residences of Canada Advises on the maintenance and operation issues related to six official residences in the National Capital Region.

The Canadiana Fund Solicits donations of heritage art, furniture and funds for the enhancement of the Official Residences in keeping with their public function.

Executive Management Committee

The Chairman, General Manager and the Branch Vice-Presidents meet weekly to approve submissions related to the day-to-day operations and administration of the NCC.

Sectors and Branches

Operations at the NCC fall into four sectors or business lines: Promoting and Animating the National Capital Region; Planning the National Capital Region; Real Asset Management and Development; and Corporate Services. To operate efficiently and effectively along these business lines, the NCC has organized itself into five branches.

The NCC at a glance



Restructuring: A Comprehensive Three-Year Plan

In 1994, the federal government announced a deficit reduction plan called Program Review, by which departments and agencies were directed to examine their programs and to ask fundamental questions about each service. Does the government have to do it or could the private sector deliver it? Can it be done more efficiently in another way and so on. This Review aimed to reduce the cost of government operations by 15 to 24 percent over a four-year period.

The NCC realized that with proposed reductions of such magnitude, an innovative, cohesive and corporate-wide plan was needed that would involve not only programs, but also land holdings and staff. Such a plan was delivered to the government, and in the February 1995 federal budget, Parliament confirmed the National Capital

Commission's proposal to cut its budget by 24 percent, or \$21.4 million, but specified that targets must be met within three, rather than four, years.

Such massive cuts would have profound implications for the NCC. On March 1, 1995, the Chairman announced to an assembly of NCC employees that, within three years, the Commission would be half its present size. Over half of approximately 900 staff members would no longer work for the NCC. The news was devastating but, in fact, the cuts have been carefully managed during the past year with a view to protecting both jobs and programs.

The mechanism by which the NCC intends to meet its targets at minimum cost to employees and programs is a comprehensive three-year Strategic Action Plan. As a preliminary phase in 1995/96, the Plan included the commercialization of certain aspects of Commission activity and the formation of Employee Takeover Corporations (ETCs). Thus,

even in its first phase, the Strategic Action Plan has meant a fundamental change in the way the NCC does business.

The NCC is the first public agency to attempt large-scale commercialization. Working without a map in 1995/96, the NCC went through a process of trial and error in developing and implementing its revolutionary plan. The result is the first known North American model for public service delivery that can be used by all levels of government to reduce costs while continuing to deliver quality service to the public.

Budget cuts are nothing new to the NCC. Beginning in the mid-1980s, the NCC began to experience annual budget reductions so that, by 1994, it had lost almost 40 percent of its purchasing power. After nearly a decade of cuts, the NCC had already eliminated most of its marginal activities, and its options for further cuts were therefore limited in 1995. Nevertheless, believing that the work that began in 1899 needed to continue into the next century, managers at the NCC turned away from service reduction and looked for a more cost-effective way of delivering programs.

The answer to the NCC's dilemma – how to reduce costs without the unnecessary sacrifice of employees or programs – was to transform parts of its real property services into ETCs from which to buy services, such as horticultural maintenance and snow clearance, at reduced cost. If services were purchased from the outside, management reasoned, the NCC would also be able to reduce its operations support and corporate overhead.

Perhaps it would have been easier to lay off employees and to buy services directly from the private sector. However, the NCC has social as well as

economic goals, and the human cost of massive lay-offs was thought to be too high. Instead of cutting programs and services which would put our employees on the street and reduce service to the public, it had to find a plan which preserved the mandate, kept employee expertise and reduced the cost. The decision to contract with employee takeover corporations mitigates the impact of lay-offs on the local economy; it contributes to the diversification of the National Capital Region's economic base; it preserves the expertise and experience of NCC employees; and it reduces the cost of the NCC program to the federal government.

By April 1996, contracts had been concluded with six brand new firms. The NCC is proud of the way it implemented the first phase of its Strategic Action Plan in 1995/96. Working from scratch and without any standard government model for commercialization, the Commission avoided many pitfalls by early establishing a process that suited its circumstances and objectives and then sticking to it. As a result, the Commission is one of the public organizations in Canada that is most advanced in the development of alternative service delivery models.



The Year in Review

Responding to Canadian Concerns

As a federal public agency, the NCC is responsible for contributing in its particular sphere of action – which is building and animating the National Capital Region – to the larger concerns of Canadian society and government. In 1995/96 – Referendum Year – the overwhelming preoccupation of most Canadians was national unity, with concern for the environment coming a close second. The following review of Commission activities and achievements shows clearly the degree to which those two concerns – unity and the environment – shaped the Commission's activities over the past year. The word “environment” is not limited in this context to the creation of green spaces or the preservation of wildlife, important though these programs are; it is a much broader idea of “environment” that drives the NCC, one that balances elements of nature, heritage and culture in the creation of a distinctively “Canadian” Capital. Moreover, the Commission's purpose is not only to build the Capital and bring it to life, but also to ensure that Canadians know and recognize it as a symbol of their own shared nationhood. These are the concerns that have guided the planning, shaped the development and driven the programs of the NCC in 1995/96.

Sector I: Promoting and Animating the Capital

The NCC is working to create a year-long round of events that will draw Canadians – either as travellers, as audiences for national broadcasts or as participants in linking programs – from all parts of the country.

By strengthening partnerships with federal institutions, tourism groups and sponsors, the NCC aims to optimize the impact and reach of programming, at the same time reducing its cost to the federal government. Through a series of outreach and promotion activities, including national broadcasts, marketing initiatives and programs, the NCC has already succeeded in engaging thousands of Canadians in the life of the Capital, and these efforts will continue. In 1995/96, the Commission is perhaps only midway along the road of giving the Capital a national symbolic role, but there are signs that encouraging progress has been made. The number of cultural events and programs in the region has virtually doubled over the past year and quadrupled over the last decade. The number of visitors has also steadily increased since 1986, with five million travellers arriving in 1995. That means that as many as 64 percent of Canadians have visited the Capital at least once. Winterlude continues to be the single biggest tourist attraction. However, thousands of Canadians asked to rank the National Capital Region against other Canadian destinations also

recognized the Capital Region for the richness of its museums and art galleries, historic sites and cultural events.

Strategic Objectives

- To create high-impact, four-season visitor programming, built upon and linked to the programs of major Capital institutions.
- Through outreach and promotion, to create awareness of and interest in the Capital, thus promoting pride and unity in Canada.

Over the past year, the NCC worked to achieve its objectives through the following activities:

- building on year-round programming; and
- coordinating outreach and marketing activities.

Performance Indicators

1. By 1996, the NCC will have implemented a cooperative marketing program with at least six Capital attractions and based on seasonal packaging and cross-promotion.
2. By 1997, the NCC will recover \$741,000 (the equivalent of its 1994/95 Canada Day goods and services budget) through a restructuring of its seasonal programming and marketing activities and the generation of additional revenues through sponsorship, merchandising, user fees and other means.

Accomplishments

Preserving the old, welcoming the new Though programming cost the Commission less in 1995/96, it delivered more nationally significant programming than in any year in its entire history. It was an achievement that was recognized in an array of awards, including:

Canada Day Broadcast	Gold Award, IFA
Winterlude Icebreaker Show	Bronze Award, IFA
Canada Day Insert	Gold Award, IFA
The Tulip Tribute: Shore to Shore	Gold Awards, IFA and <i>Marketing Magazine</i>

The traditional programs were still there – Adventures in Citizenship (a Rotary youth program to which the NCC and its predecessors have contributed since 1951), Canada Day, Winterlude, Cultures Canada and Christmas Lights Across Canada. However, there was also an array of vital new programming in 1995/96, including The Tulip Tribute: Shore to Shore, which succeeded in involving some 85,000 Canadians from coast to coast, as well as millions of people who visited the Commemorative Garden in the Capital in May 1995. Another new program shone a spotlight on Canada's international achievements: 22,000 people attended Canada and the World in its first year.

Bigger crowds, bigger national audiences Nearly 600,000 people visited Parliament Hill in 1995/96 (an increase of 63 percent over the previous year), with 145,000 staying on to enjoy Reflections of Canada: A Symphony of Sound and Light (an increase of 10 percent). The third national telecast of the Winterlude Ice Breaker reached a national audience of 800,000, compared to 765,000 in the previous year. Winterlude as a whole attracted the attention of 12 million viewers.

Grassroots partnerships An important measure of the NCC's success in creating effective partnerships is found at the grassroots level where the volunteer program is alive and well. In 1995/96, the NCC maintained a data base of 2,000 volunteers, most of whom were active in a huge range of programs – everything from finding lost children at Canada Day to planting trees. An impressive 22,494 hours of volunteer time were donated to the NCC last year, a 20 percent increase over 1994/95. This represents more than an enormous saving in dollars; it is a symbol of the interest of ordinary Canadians in the work of the Commission. It also represents a significant commitment and contribution by National Capital Region citizens in their Capital.

Creating Capital awareness The NCC worked with 13 government partners to launch a number of cooperative marketing campaigns during the year to promote four programs – Canada Day, Christmas Lights Across Canada, the Rideau Canal Skateway and Winterlude. These campaigns helped both to make the Capital better known across the country and to reduce the cost of the NCC's marketing program.

Reaching out to Canadians It was a landmark year for the creation of outreach programs designed to foster a link between Canadians and their Capital. Notable among these programs was the Capital Family Experience, which twice during the year brought families from every province and territory to experience the National Capital and to meet other Canadian families. This project was delivered with a high level of sponsor and partner support and at no direct cost to the NCC. The Commission's youth programs were also healthy and growing during the year. A bustling Youth Embassy coordinated activities for 4,500 young people across the country. The annual Teacher's Guide involved 12 partners in 1995/96, three times as many as last year, and it went out to 11,000 teachers and group leaders. Fifty thousand children, aged 5 to 16, took part in a letter writing program called Dear Canada, by which they were invited to express their feelings for Canada. The list goes on and on – Communities in Bloom, the Student Commission, Adventures in Citizenship, the Capital Cities Conference.... Clearly, outreach was a major growth sector at the NCC in 1995/96.

A new approach to programming In 1995/96, the NCC elaborated a programming action plan that within three years will have reduced the cost of programming activities by 25 percent over 1994/95 levels. The success of this plan has already registered in the form of rising sponsorship revenues – up to \$2.4 million in 1995/96 compared to \$1.3 million last year. In 1989/90, the NCC adopted a new partnership concept as the basis for programming development. Since then, the list of partners and sponsors, both local and national, has grown exponentially. These associates help to fund events, they co-produce programs and they contribute goods and services as well as a wealth of knowledge and expertise. Some of the sponsors and partners are local; a growing number represent national businesses and associations and are thus well positioned to help the NCC broaden its national reach. (For a list of current sponsors and partners, see pages 52 to 54.)

Sector II: Planning the National Capital Region

Working towards regional harmony

One of the most consistent features of NCC history from 1958 onward has been the planning cycle. Every five years or so, the NCC completes a major phase of planning, which begins at the most general level with a land-use plan for the Capital Region as a whole, continues with Master Plans for major areas – such as the Greenbelt and Gatineau Park – and concludes with detailed sector plans by which the general principles of the larger plans are applied to specific areas. Once the NCC has begun to implement plans at the most detailed level, the process begins again with the updating of older, more general plans in the light of progress made and changing conditions. The process in 1995/96 was much the same as in earlier years, but there were differences: most importantly the emphasis that the NCC now puts on working effectively with other levels of government. When the NCC was founded, it was the only planning agency in the region. Now, with regional government and municipalities both playing active roles in urban

planning, the NCC dedicates a great deal of attention to ensuring that the plans of all players are mutually supportive.

Strategic Objective

- To continue to provide federal land-use and design approval for the Capital of Canada.

Over the past year, the NCC worked to achieve this objective through the following mechanisms:

- revision of the federal land-use plan called the *Plan for Canada's Capital* and other master plans;
- harmonization of NCC plans with those of local government; and
- support for the generation of sustainable revenue from land holdings.

Performance Indicators

1. Completion of a new *Plan for Canada's Capital* by the end of 1996/97 to guide the use of federal lands with concurrent review of National Interest Land Mass boundaries according to a shared regional vision.
2. Completion of master plans for all major NCC land holdings by the year 2000.

Accomplishments

A new Plan for Canada's Capital A preliminary draft of the *Plan for Canada's Capital* was completed in 1995/96. The NCC is now working with other federal custodian departments to develop a consolidated federal planning position and to integrate this into the plan, which is scheduled for completion in the next fiscal year.

Harmonization with regional plans It was a year of considerable progress in terms of elaborating a shared vision with the NCC's regional partners. The NCC prepared its own visioning document – *Capital Vision* – which it used during the year as the basis of discussions with regional partners (the Regional Municipality of Ottawa-Carleton, the Communauté urbaine de l'Outaouais and the Municipalité régionale du Comté des Collines). The NCC and its partners are now working to prepare a consolidated document which will contain a clear statement of common vision and planning principles for the National Capital Region. The consolidated document will be completed and ready for publication in the next fiscal year.

Using natural assets wisely The NCC works constantly to balance the right of Canadians to use and enjoy publicly owned lands – which is related to the potential of such lands to generate revenues – against the need to protect sensitive environments from overuse. Obviously, sound planning is necessary if the Commission is to strike a responsible balance between conservation and productive use. In the past year, a number of sectoral plans were developed – for example, for the Gatineau Parkway system and for Leamy Lake. These detailed sector plans were under intensive discussion and development during the whole of 1995/96: ultimately, when completed, they will be used to ensure the non-destructive use and the revenue-generating development of certain natural areas in the region.

The last piece of undeveloped land The NCC owns most of LeBreton Flats – the last large piece of undeveloped land in the heart of Canada's Capital – with smaller areas belonging to the City of Ottawa and to the Regional Municipality of Ottawa Carleton. In 1995/96, NCC management and its partners approved a concept plan for the development of the area. After a long period of negotiation, the three partners signed a land agreement, which rationalized and consolidated ownership. The concept plan will go through the municipal planning process and, once approved, will demonstrate that the concept of regional partnership has force and reality.

Land-use and design approval Approximately 146 Federal Land-Use and Transaction files were reviewed during the past year, and 186 Federal Design Approval submissions were examined. Approvals related to the landscaping, site design and lighting schemes for a number of very important Capital landmark and cultural shrines – including part of Confederation Boulevard (the main locus of national programming in the Capital), as well as major parks, festival sites, museums and heritage buildings.

Sector III: Real Asset Management and Development

With holdings of 468 square kilometres – close to 10 percent of the National Capital Region – the NCC is the largest single land-owner in the area. Holdings include parks, public squares and heritage buildings that enable the NCC to carry out its mission – which is to create pride and unity through development and animation of the Capital's public stages. The administration, maintenance and rehabilitation of land assets – including snow clearance, landscaping, gardening and renovation – accounts for a large portion of the NCC's annual budget. However, for historical reasons, not every piece of land that is owned by the NCC makes an equal contribution to fulfillment of the mandate. There was a time when the NCC, as the region's pioneer planner, acquired many parcels of land that were intended to serve long-term transportation requirements: clearly, in the mature Capital, these should belong to other levels of government. The process of tightening the corporate belt in the past year included rationalizing the Commission's land holdings in a way that ensured on the one hand that every parcel was relevant to the corporate mission and, on the other, that all properties yielded maximum revenues to the Commission. At the same time, the NCC

looked for new ways to administer, maintain and rehabilitate its properties. The answer was a shift away from internal operations towards the purchase of real property services from the private sector or, more precisely, from Employee Takeover Corporations.

Strategic Objective

- To reduce the cost to government of managing and operating its real assets by approximately 25 percent by 1997/98.

Over the past year, the NCC worked to achieve its objective through the following mechanisms:

- contracting of property and land management functions to Employee Takeover Corporations or to the private sector;
- developing properties to capitalize on the revenue potential of the asset base;
- managing leasable properties responsibly (now through a private sector agent);
- divestiture of tax and maintenance responsibility for municipal-like assets;
- disposal of non-national interest land holdings;
- managing the Grants-in-Lieu of Taxes (GILT) payable by the NCC;

- delivering the Multi-Year Capital Construction Program; and
- transferring infrastructure management agreements.

Performance Indicators

1. Development initiatives, by 1999-2000, will yield annual net revenues of \$1.345 million in addition to achieving annual cost savings of \$121,000.
2. Disposal of non-national interest lands and divestiture of municipal-like assets by the year 2000.

Accomplishments

Employee Takeover Corporations The objectives were to preserve programs, to retain expertise and to lower costs through the creation of Employee Takeover Corporations. ETC and private-sector proposals for property management and land maintenance services were signed near the end of 1995/96. The NCC has now entered into contracts with six new corporations plus one existing private sector firm. In the case of Gatineau Park, no eligible bid was received from the employees, and the NCC, as planned, turned to existing private sector firms. In the new fiscal year, the NCC will contract out Park maintenance and visitor services to private-sector bidders that best demonstrate an ability to respect the aims and objectives of the NCC. Natural resource management will continue to be administered internally, though at reduced cost. The plan for Gatineau Park is in place, and the target of 25 percent cost reduction will be met in the near future. Overall, this innovative transfer of selected operations to the private sector has been successful and targets have been met, thanks largely to the extraordinary efforts and dedication of employees in all sectors of the Commission.

Property Development No transactions were completed during the year, though there was a significant amount of essential activity that will serve as the basis for future development. Various sites have been identified for possible joint venture development and strategies have been elaborated for a number of under developed properties: projects of the future will include infill, heritage rehabilitation and new developments. Plans have also been prepared to govern the development of former NCC service facilities that are now idle: for example, the Blackburn Greenhouses, Albion Road, the Mann Avenue and Bayview depots and a facility in Hull.

Managing leasable properties responsibly The NCC managed to keep rental revenues steady during the past year, even in the difficult economic conditions that persisted during 1995/96 and, in particular, with rising vacancy rates in the downtown. Anomalous, one-time revenues from easement income helped to keep the balance positive.

Divestiture of municipal-like assets In the 1950s and 1960s, in the absence of an established regional government, the NCC acquired lands that would serve certain long-range transportation purposes as the Capital grew and developed. Over the years, the Commission has paid taxes and supported the maintenance of such lands and infrastructure, despite the fact that they serve a regional or municipal, as opposed to a national function. The NCC made considerable progress during the year in divesting itself of these responsibilities. An agreement to transfer the Mackenzie King and Laurier Street bridges to the Regional Municipality of Ottawa Carleton on condition that certain other key lands (the Airport Parkway, for example) also be transferred was negotiated. An agreement was also negotiated to transfer a number of recreational parcels to the City of Ottawa and take over ownership of Rockcliffe Park in return. A memorandum of understanding was signed between the NCC and the City of Gatineau for the construction of Des Draveurs Parkway in Gatineau. In exchange for NCC lands, the City will construct and maintain the Parkway in perpetuity.

Disposal of Non-National Interest Land Mass holdings Surplus land valued at \$18.8 million was sold in 1995/96, which was considerably above the conservative target of \$2.4 million. Major sales that helped boost the total included the Laramée-McConnell lands (sold for \$3.7 million) and the \$12.4 million received from Public Works and Government Services Canada for lands to be used for the new U.S. Chancery.

Management of Grants-in Lieu-of-Taxes The NCC continued to fulfill its obligations as a major landowner by paying the appropriate grants-in-lieu-of-taxes to municipal governments. However, where appropriate, the Commission acted as a responsible manager to challenge certain assessments.

Deliver the Multi-Year Capital Construction Program One of the NCC's prime objectives is to develop the Capital as a meeting place for Canadians. In that context, the NCC continued its work to build Capital stages and to rehabilitate heritage buildings. During the year, the Commission initiated approximately 180 projects. Major projects included the completion of Phase I of Confederation Boulevard (the Capital's ceremonial boulevard and the locus of Capital animation), along with the rehabilitation of two major festival parks, and the rebuilding of a sparkling new visitor reception centre (due for completion in 1996/97).



Transfer of infrastructure management agreements The NCC also worked with municipal governments during the year to find ways for them to share in the cost of maintaining municipal-like assets. As part of the City of Ottawa-NCC land exchange agreement, responsibility for snow and ice clearance for certain NCC properties – including pathways, parkways, bridges, parking lots and city streets – was contracted out to the City at a reduced cost to the NCC. (See “Divestiture of municipal-like assets,” above). The NCC also signed an agreement with the City of Hull to transfer responsibility for Confederation Boulevard maintenance and winter road maintenance for Lac des Fées.

Sector IV: Corporate Services

Corporate services was the sector most heavily involved in helping to transfer real property services to Employee Takeover Corporations and to the private sector. Responsibilities during the year included supporting employees either in the process of bidding for contracts or in other forms of career transition. Corporate Services also laid the groundwork for extensive technological modernization and streamlining needed to ensure that corporate restructuring meets all targets. Once these operations have been completed, the Corporate Services sector will itself be reduced in size to correspond to the requirements of the new Commission.

Strategic Objective

- To achieve resource reductions in the Corporate Services Sector of at least the same magnitude as those made in the rest of the organization.

Over the past year, the NCC worked to achieve its objectives through the following mechanisms:

- managing the overall Strategic Action Plan development and implementation;
- managing the ETC proposal call process;
- managing the impact of change on human resources; and
- adjusting information management system requirements in line with new organizational requirements.

Performance Indicators

1. By 1998/99, reduce by 40 percent the proportion of resources allocated to the Corporate Services Sector from the 1994/95 level.
2. Prudently manage the cost of workforce adjustment.

Accomplishments

Supporting and leading change The Corporate Services sector contributed to the federal government's deficit reduction program by guiding strategy development and coordinating the implementation of Employee Takeover Corporations. The sector also oversaw the many fundamental changes that were necessitated by the new method of program delivery. Achievements included developing a policy framework, managing a proposal call process, implementing team management, providing transition support and training and out-migration of hundreds of personnel, as well as updating and adapting all information systems. In all, 227 permanent positions were cut during the year. Services provided to employees in transition included assistance to those who joined together to bid on Employee Takeover contracts. Just as importantly, the sector provided career transition training and outplacement, retirement and résumé writing services. To meet the needs of employees who will remain with the Commission during the difficult period of restructuring, Corporate Services developed a Workforce Renewal Strategy with an emphasis on workplace flexibility.

Managing labour relations Two complaints regarding unfair labour practices and anti-union activities were lodged by the Public Service Alliance of Canada with the Public Service Staff Relations Board; the complaints were dismissed and were subsequently appealed unsuccessfully to the federal court. Permission to appeal to the Supreme Court of Canada has been requested; no decision has yet been given.

Streamlining of systems It was a year of change at the NCC and, as the Commission changed, the Commission's corporate systems (financial, asset, inventory, documents and human resource management) must change as well. Corporate Services developed and began to implement the Technology Strategy that will guide the Commission through a two-year process of system renewal. Technological infrastructure, the operating platform and software and systems applications will all be renewed in the course of time, with the first phase being achieved on time and within budget in 1995/96. Improvements were made to the Public Contact System to facilitate the building of long-term relationships with the public. The development of state-of-the-art technology for interactive visitor reception and orientation was delivered for the opening of the Capital Infocentre, scheduled for August 1996. Finally, the NCC is now "on the Net" and next year plans to establish "The Interactive Capital" web page.

The Future

Steady on Course

The past year has been one of enormous change – for the world, for Canada, for the National Capital Region and for the NCC. As the country struggles to re-define itself, deep-rooted organizations such as the NCC have a real responsibility to hold steady to their course and to reaffirm their commitment to public policy objectives. The NCC, by opting for commercialization in the past year, rather than service reduction, has done exactly that – rededicated itself to the task of building a Capital that will belong to all Canadians. At the same time, the Commission has produced a plan that may well serve as a model for other public agencies in the future.

people. It is these associations that will enable the NCC to do its work more effectively and more meaningfully.

As we approach the end of the century and, indeed, the millennium, the calendar offers us a powerful symbol of change and renewal. It is a symbol that has special meaning in light of the NCC's recent history. The events and decisions of 1995/96 have begun the process of transformation. The changes of the past year will enable a smaller, more effective Commission to continue the work of building a great Capital for many decades to come.



In opting for commercialization, the NCC has affirmed its faith in the vitality of the private sector as the creative partner of government. It has developed, and will continue to develop, many other kinds of partnership in years to come – with business, with government and with the Canadian

Financial Performance Review

Revenues

Parliamentary Appropriations

Parliamentary appropriations for 1995/96 were \$90.6 million, which represents a decrease of \$11.5 million from last year's total of \$102.1 million (Table 1).

Table 1

Parliamentary Appropriations (thousands of dollars)
for 1995/96 and 1994/95

	95/96	94/95	Variance
Operating	52,636	59,353	(6,717)
Capital	16,827	15,397	1,430
Grants and Contributions	13,426	15,020	(1,594)
Sub-total	82,889	89,770	(6,881)
Supplementary Operating	5,900	761	5,139
Supplementary Grants and Contributions	1,805	11,540	(9,735)
Sub-total	7,705	12,301	(4,596)
Total	90,594	102,071	(11,477)

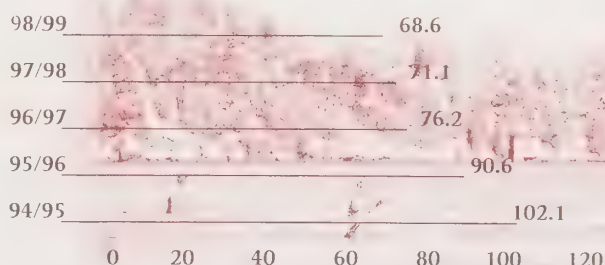
In 1995/96, total operating appropriations (including supplementary) decreased by \$1.6 million, to \$58.5 million, compared to \$60.1 million in the previous year. The decrease is due to the Commission's participation in the federal government's deficit reduction program (Program Review). However, the reduction was offset in part by a one-time supplementary operating appropriation of \$5.9 million received from Treasury Board to help defray NCC restructuring costs.

Capital appropriations were up 10 percent from last year as a result of the Treasury Board's partial reinstatement of funds deducted in 1989 under the five-year federal expenditures reduction and management improvements program.

Total appropriations for grants and contributions (including supplementary) were \$15.2 million, down \$11.3 million from last year's total of \$26.5 million. This major decrease is attributable to the difference in payments made by the NCC for the Quebec Road Agreement. Last year, the NCC made payments of \$13.1 million, of which \$9.7 million was for prior year payments; in 1995/96, the payment was \$1.8 million.

The 1995 and 1996 federal budgets indicate that NCC appropriations will continue to decline, reaching \$68.6 million by 1998/99. This represents a decrease of 33 percent in appropriations from 1994/95 levels (Chart 1).

Chart 1 – NCC Parliamentary Appropriations
(millions of dollars) 1994/95 to 1998/99



Operating Revenues

Commission operating revenues reached \$37.7 million in 1995/96, which represents an increase of \$13.3 million over the past year. As shown in Chart 2, the most significant source of operating revenues was the net gain on disposal of land, buildings and equipment. As part of the federal government's rationalization program, the Commission generated revenues from land sales in the amount of \$18.8 million and realized a net gain on disposals of \$15.7 million, compared to \$4 million last year. If the anomalous, one-time revenues from land sales are excluded from the picture, rental and easement revenues continue to be the most important source of funding: they reached a new high of \$13.9 million in 1995/96, which represented a 3 percent increase over the previous year.

Chart 2 – Source of Operating Revenues 1995/1996

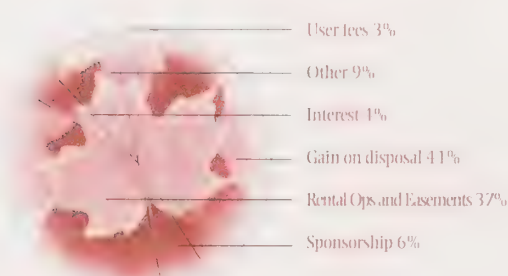
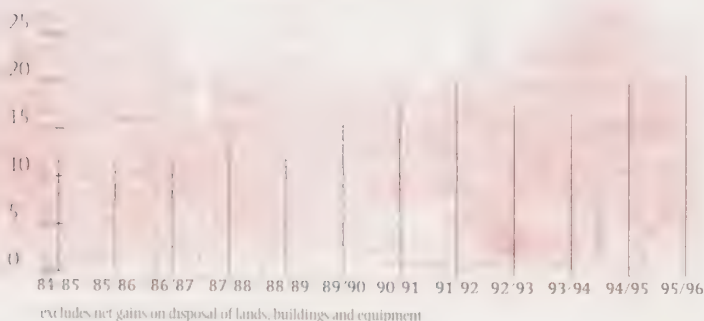


Chart 3 – NCC Operating Revenue* (millions of dollars)
1984/85 – 1995/96



The Commission also experienced a notable increase in sponsorship revenues, which reached \$2.4 million, nearly double last year's total of \$1.3 million. Most of the increase is related to sponsorship in kind, media and marketing, and the figures show that this kind of sponsorship is becoming an important source of funding for Commission programs. The organization will continue its efforts to attract sponsors for events and programs such as Canada Day, Winterlude and others. Operating revenues generated from other sources in 1995/96 were comparable to those of the previous year.

As parliamentary appropriations continue to decline, operating revenues that help to finance NCC programs will increase in importance. Chart 3 illustrates the success of efforts made by the NCC over the years to increase revenues.

To offset declining parliamentary appropriations while still meeting its objectives, the NCC has committed itself to an alternate means of service delivery – Employee Takeover Corporations. It is also increasing its efforts to recruit volunteers and to use them effectively to deliver various programs. Finally, it is exploring new sources of revenue, in particular, the joint development of land assets with private industry.

Expenditures

The total cost of operations for 1995/96 amounted to \$101 million, compared to \$128.6 million a year earlier. Expenditure decreases of \$27.6 million were driven by:

- less funding as a result of Program Review (reduction of \$7.1 million in appropriations);
- employee restructuring costs resulting from government downsizing accrued in 1994/95 (\$13.8 million); and
- settlements of past liabilities for the Quebec Road Agreement in 1994/95 (\$9.7 million).

The NCC's 1995/96 expenses are broken down by cost area in Chart 4.

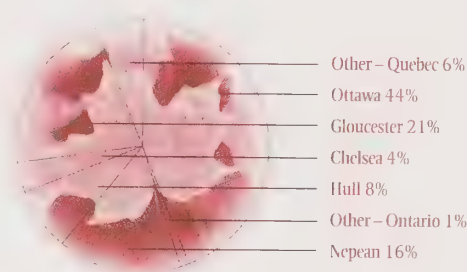
Chart 4 – Summary of Expenses by Major Classification
1995/1996



Salaries and benefits are the largest category of expenses (\$41.6 million), followed by goods and services (\$27.2 million), grants-in-lieu-of-taxes (\$15.4 million) and amortization (\$13.8 million).

Chart 5 shows the distribution of grants by municipality for the 1995 calendar year.

Chart 5 – Distribution of Grant in Lieu of Taxes
1995 Calendar Year



In 1995/96, the NCC spent \$16.5 million on asset rehabilitation. Major projects undertaken in 1995/96 include the Capital Infocentre (\$1.5 million), the Hull Wharf (\$1.3 million), Confederation Park (\$1.1 million) and Champlain Bridge (\$0.7 million).

Financial Statements 1995-1996

Management Responsibility for Financial Reporting

The accompanying financial statements of the National Capital Commission are the responsibility of management and have been approved by the members of the Commission. These financial statements have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles and, where appropriate, they include amounts that have been estimated according to management's best judgement.

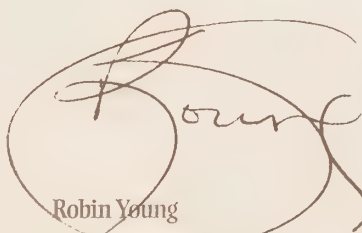
Management has developed and maintains books of accounts, records, financial and management controls and information systems. These are designed to provide reasonable assurance that the Commission's assets are safeguarded and controlled, that resources are managed economically and efficiently in the attainment of corporate objectives, and that transactions are in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *National Capital Act* and bylaws of the Commission. Internal audits are conducted to assess the performance of information systems and management controls and practices.

The Commission's external auditor, the Auditor General of Canada, has audited the financial statements and has reported on his audit to the Commission and to the Minister of Canadian Heritage.

The members of the Commission carry out their responsibilities for the financial statements principally through the Corporate Audit and Evaluation Committee, which consists of members of the Commission only. The Corporate Audit and Evaluation Committee meets periodically with management, as well as with the internal and external auditors to discuss the results of the audit examinations with respect to the adequacy of internal accounting controls and to review and discuss financial reporting matters. The external and internal auditors have full access to the Corporate Audit and Evaluation Committee, with or without the presence of management.



Marcel Beaudry
Chairman



Robin Young
Vice-President, Strategic Planning and
Information Management

June 5, 1996



AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Auditor's Report

To the Minister Designate of Canadian Heritage

I have audited the balance sheet of the National Capital Commission as at March 31, 1996, and the statements of operations, equity and changes in cash resources for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Commission's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements, based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance as to whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Commission as at March 31, 1996, and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied, after giving retroactive effect to the change in the method of accounting for sponsorships contributions as explained in Note 2 to the financial statements, on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Commission that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *National Capital Act* and the by-laws of the Commission.

Raymond Dubois, FCA
Deputy Auditor General
for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada

June 5, 1996

National Capital Commission

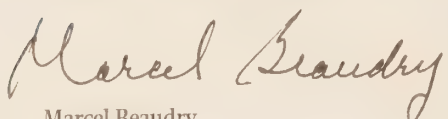
Balance Sheet

as at March 31, 1996

	1996	1995
	(thousands of dollars)	
Assets		
Current		
Cash and short-term deposits (Note 4)	\$ 41,966	\$ 18,173
Accounts receivable		
Federal government departments and agencies	1,223	1,688
Tenants and others	2,782	2,282
Operating supplies, small tools and nursery stock	328	571
Prepaid expenses	1,883	2,412
	48,182	25,126
Trust account (Note 5)	4,079	3,862
Land, buildings and equipment (Note 6)	354,907	348,722
	\$407,168	\$377,710
Liabilities		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities		
Federal government departments and agencies	\$ 2,391	\$ 772
Others	26,092	31,720
Holdbacks and deposits from contractors and others	1,200	1,576
Deferred Revenue	8,020	—
	37,703	34,068
Long-Term		
Accrued employee termination benefits	3,769	4,083
Unsettled expropriations of property	729	711
Deferred insurance proceeds (Note 5)	4,079	3,862
Deferred rent inducement	4,321	4,504
Restructuring cost	1,334	2,562
	14,232	15,722
	51,935	49,790
Equity of Canada	355,233	327,920
	\$407,168	\$377,710

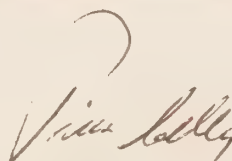
The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Approved by the Commission



Marcel Beaudry

Chairman



Pierre Isabelle

Chairman, Corporate Audit
and Evaluation Committee

National Capital Commission

Statement of Operations

for the year ended March 31, 1996

	1996	1995
	(thousands of dollars)	
Income		
Rental operations and easements	\$ 13,913	\$ 13,544
Interest	1,426	1,474
Net gain on disposal of land, buildings and equipment	15,714	3,984
Sponsorship		
Cash	792	835
Goods and Services in kind	1,615	439
User access fees	1,070	802
Other fees and recoveries	3,217	3,402
Parliamentary appropriations	73,767	86,674
	111,514	111,154
Cost of Operations (Note 7)		
Planning the National Capital Region	2,273	2,598
Promoting and Animating the Capital Region	14,869	14,073
Real Asset Management and Development	59,763	72,785
Corporate Services	24,503	25,343
Restructuring cost	(380)	13,828
	101,028	128,627
Net Income (Net Cost of Operations) ¹	\$ 10,486	\$ (17,473)

1. Analysis of Funding the Cost of Operations

	1996	1995
	(thousands of dollars)	
Net Income (Net Cost of Operations)	\$ 10,486	\$ (17,473)
Expenses not requiring funding		
Amortization	13,788	13,810
Deferred rent inducement	(183)	439
Net gain on disposal of land, buildings and equipment	(15,714)	(3,984)
Proceeds from disposal of equipment	330	—
Transfer from disposal of land (Note 4)	—	2,079
Disposal expenses	275	293
Interest revenue	(292)	(203)
Prior year commitments carry-over	(8,083)	(3,044)
Excess of Funding over Cost of Operations		
(Cost of Operations over Funding)	\$ 607	\$ (8,083)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

National Capital Commission

Statement of Equity

for the year ended March 31, 1996

	1996	1995
	(thousands of dollars)	
Balance at Beginning of Year	\$327,920	\$329,996
Net Income (Net cost of operations)	10,486	(17,473)
Parliamentary appropriations to acquire and improve land, buildings and equipment	16,827	15,397
Balance at End of Year	\$355,233	\$327,920

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

National Capital Commission

Statement of Changes in Cash Resources

for the year ended March 31, 1996

	1996	1995
	(thousands of dollars)	
Operating Activities		
Net income (Net cost of operations)	\$ 10,486	\$ (17,473)
Items not involving cash		
Amortization	13,788	13,810
Net gain on disposal of land, buildings and equipment	(15,714)	(3,984)
Net change in non-cash working capital balances related to operations	4,372	5,862
Net change in cash restricted as to use and long-term liabilities	(1,707)	4,788
	11,225	3,003
Financing Activities		
Parliamentary appropriations to acquire and improve land, buildings and equipment	16,827	15,397
Proceeds on disposal of land, buildings and equipment	19,164	4,569
	35,991	19,966
Investing Activities		
Acquisitions and improvements to land, buildings and equipment	(23,423)	(24,725)
Increase (decrease) in cash and short-term deposits	23,793	(1,756)
Beginning of year	18,173	19,929
End of year	\$ 41,966	\$ 18,173

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Notes to Financial Statements

as at March 31, 1996

1. Authority and Objectives

The National Capital Commission was established in 1958 by the *National Capital Act*. The Commission is an agent Crown corporation without share capital named in Part I of Schedule III to the Financial Administration Act. The objects and purposes of the Commission, as stated in the National Capital Act as amended in 1988, are to:

- (a) prepare plans for and assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region in order that the nature and character of the seat of the Government of Canada may be in accordance with its national significance;
- (b) organize, sponsor or promote such public activities and events in the National Capital Region as will enrich the cultural and social fabric of Canada, taking into account the federal character of Canada, the equality of status of the official languages of Canada and the heritage of the people of Canada; and
- (c) coordinate the policies and programs of the Government of Canada respecting the organization, sponsorship or promotion by departments of public activities and events related to the National Capital Region.

The Commission is also responsible for the management and maintenance of the Official Residences located in the National Capital Region.

2. Accounting Policy Change

The Commission is able to enhance its programming through financial, promotional and sponsorship contributions.

In order to better report on its activities, the Commission is now accounting for sponsorship received in the form of goods and services. These contributions are recorded at their fair market value and are comprised principally of services received in the areas of radio and print promotion, loans of equipment, vehicles and various installations, air and ground transportation, as well as hotel and restaurant services.

This change was applied retroactively and has led to an increase in the following financial statement items:

	1996	1995
	(thousands of dollars)	
Statement of Operations		
Income		
Sponsorship		
Goods and Services in kind	\$1,615	\$ 439
Cost of Operations		
Promoting and Animating the Capital Region	1,615	439
Net Income	\$ -	\$ -

The comparative financial statements dated March 31, 1995 have been restated to reflect this change in accounting policy. Because there is no impact on the annual net income, the Equity of Canada is unchanged.

3. Significant Accounting Policies

(a) **Land, Buildings and Equipment** Land, buildings and equipment are generally recorded at historical cost. Property acquired at nominal cost or by donation is recorded at market value at time of acquisitions, except for properties of historical significance whose market value cannot be reasonably determined. These are recorded at nominal value. Artifacts donated to the Canadiana Fund are recorded at nominal value. Property acquired by exchange is recorded at the carrying value of the assets disposed of in the transaction. Improvements that extend the useful life of buildings and equipment are recorded at cost.

(b) **Amortization** Amortization of assets in use is charged to operations in equal annual amounts based on the cost of the assets, their estimated useful life and their final salvage value. Useful life of assets is estimated as follows:

Buildings	20 years
Parkways, roadways and bridges	25 years
Park landscaping and improvement	25 years
Leasehold improvements	Term of Lease
Machinery and equipment	10 years
Office furniture	10 years
Office equipment	5 years
Vehicles	5 years
Antiques and works of art	10 years
Computer and communications equipment	5 years

-
- (c) **Operating Supplies, Small Tools and Nursery Stock** Operating supplies and small tools are carried at cost. Nursery stock is valued at estimated cost.
- (d) **Pension Plan** Commission employees are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Commission's contributions to the plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current and certain past service. These contributions represent the total pension obligations of the Commission and are charged to operations on a current basis. The Commission is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.
- (e) **Employee Termination Benefits** Severance pay generally accrues to employees over their service period, and is payable on their separation or retirement. The liability for these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.
- (f) **Parliamentary Appropriations** Parliamentary appropriations for operating expenditures and grants and contributions to other levels of government and other authorities are included as income. Parliamentary appropriations to acquire and improve land, buildings and equipment are credited to equity of Canada.
- (g) **Workers' Compensation** The Commission assumes all risks for workers' compensation claims. The cost of claims resulting from injuries on duty are recorded in the years when compensation payments are due.

4. Cash and Short-Term Deposits

Cash and short term deposits at year end amounted to \$42 million. Included in this cash balance are funds that are restricted:

- (a) Cash donations received for the Canadiana Fund in the amount of \$41,341;
- (b) Funds, in the amount of \$27.559 million, as follows:
 - (i) funds of \$1.857 million relating to a 1990 long-term lease transaction that, pursuant to Governor in Council authority, have been restricted for the acquisition of environmentally sensitive lands;
 - (ii) funds of \$11.332 million generated by the disposal of surplus properties that may be used to acquire real property or to support other major programs, as may be authorized by Treasury Board and Governor in Council;
 - (iii) funds of \$6.35 million arising from the disposal of land provided as part of the American Chancery transaction and restricted for the Champlain Bridge rehabilitation;
 - (iv) funds of \$8.02 million from Public Works and Government Services Canada for their contribution towards the Laurier and MacKenzie King Bridge projects restricted for Champlain Bridge rehabilitation and not subject to the Treasury Board's Drawdown Policy;
 - (v) details of transactions are highlighted in the following analysis:

	Environmentally Sensitive Lands	Champlain Bridge	Others	Total
(thousands of dollars)				
Cash available at beginning of year	\$ 1,812	\$ --	\$ 7,131	\$ 8,943
Proceeds on disposal	--	6,350	6,434	12,784
Deferred Revenue	--	8,020	--	8,020
Acquisition/Disposal expenses			(275)	(275)
Interest	45	--	247	292
Acquisitions	--	--	(1,039)	(1,039)
Transfer to capital budgets	--	--	(1,166)	(1,166)
Cash available at the end of year	\$ 1,857	\$ 14,370	\$ 11,332	\$ 27,559

5. Trust Account

The Commission has segregated funds received in respect of a claim for damages arising from injuries sustained in an accident by an NCC employee. These funds have been paid to the Commission, as it will be responsible for paying the continuing cost relating to this claim settlement.

6. Land, Buildings and Equipment

	1996			1995
	Historical	Accumulated	Net	Net
	cost	amortization	book value	book value
	(thousands of dollars)			
Land and Buildings				
Greenbelt	\$ 68,526	\$ 20,732	\$ 47,794	\$ 47,756
Gatineau Park	45,237	8,449	36,788	36,016
Parkways	105,189	50,349	54,840	54,797
Parks	38,074	17,709	20,365	17,358
Bridges and approaches	32,832	20,276	12,556	12,552
Historical sites	34,476	19,333	15 143	15 508
Recreational facilities	24 644	13,919	10,725	11,030
Rental properties	124,566	16,039	108,527	110,632
Development properties	31,052	3,342	27,710	21,556
Unsettled expropriations	729	—	729	711
Administrative and service buildings	16,264	11,153	5,111	6,291
	521,589	181,301	340,288	334,207
Less: Provision for transfers ⁽¹⁾	1,838	—	1,838	1,838
Less: Provision for environmental clean-up (Note 9)	464	—	464	—
	519,287	181,301	337,986	332,369
Leasehold improvements	5,398	283	5,115	4,459
Equipment				
Machinery and equipment	4,407	2,692	1,715	2,102
Office furniture and equipment	3,233	1,205	2,028	2,617
Vehicles	3,885	2,572	1,313	1,645
Computer and communications equipment	17,639	11,111	6,528	5,370
Antiques and works of art	1,866	1,644	222	160
	31,030	19,224	11,806	11,894
Total	\$555,715	\$200,808	\$354,907	\$348,722

1. Provision for transfers pertains to property to be transferred in accordance with agreements with the Province of Quebec. This includes lands to be given free of charge for the approaches to the Macdonald-Cartier Bridge and the transfer for \$1 of lands to be used as a right-of-way for Highway 550.

7. Cost of Operations

(a) Summary of Expenses by Major Classification

	1996	1995
	(thousands of dollars)	
Salaries and employee benefits	\$ 41,580	\$ 45,094
Goods and services	27,177	27,264
In kind services	1,615	439
Grants in lieu of municipal taxes	15,443	15,047
Contributions	1,805	13,145
Amortization	13,788	13,810
Restructuring costs	(380)	13,828
	\$101,028	\$128,627

(b) Sector Definitions and Objectives The Commission uses four sectors to structure its activities.

Short , medium- and long-term objectives linked to the mandate and mission have been developed for each. The following are the long-term objectives established for each sector:

Planning the National Capital Region To guide the physical development and use of federal lands, to coordinate and achieve excellence in design and to plan development that is appropriate to the role and significance of the Capital of Canada.

Promoting and animating the Capital Region To increase awareness of the Capital Region outside the National Capital Region through national marketing campaigns, communications contacts (broadcasting) and outreach activities and to present the capital to visitors as a place to experience Canadian heritage, culture and achievements through varied services, events and programs.

Real Asset Management and Development To manage and protect physical assets of national significance on behalf of future generations of Canadians.

Corporate Services To promote efficient and productive use of resources through the centralized provision of corporate services to all of the business lines.

(c) Restructuring Costs As a result of the February 27, 1995 Federal Budget, NCC appropriations have been reduced by \$21.4 million over the years 1995-96 to 1997-98. This reduction has been realized through a significant down sizing of the Commission's workforce. Restructuring costs, estimated at \$13.8 million over the three years, were expensed in 1994-95.

8. Major Commitments

- (a) The Commission is committed to contribute to the Province of Quebec one-half of the cost of a road network within the Quebec portion of the National Capital Region. The Commission's remaining commitment to be paid over future years is estimated at \$90 million but is payable only when funding is approved by the Parliament. As of March 31, 1996 cumulative expenditures have totalled \$181.3 million.
- (b) The Commission has entered into agreements for services, leases of equipment and operating leases for office accommodations. The agreements, showing different termination dates, with the latest ending in 2019, total \$125 million.

The Commission has also privatized the management and maintenance of a portion of its lands and properties as part of the federal government's program review. Contracts totalling \$38 million have been awarded for these functions; contracts will terminate from 1999 to 2001.

Minimum annual payments under these agreements for the next five years are approximately as follows:

	(thousands of dollars)
1996-1997	\$ 15,015
1997-1998	15,175
1998-1999	13,536
1999-2000	8,486
2000-2001	8,806

- (c) The Province of Quebec has expropriated certain lands in the City of Hull on behalf of the Commission. An amount of \$1.25 million will be payable in exchange for appropriate title documents.
- (d) The Commission has entered into contracts for capital expenditures estimated to cost approximately \$5.9 million. Payments under these contracts are expected to be made in 1996-97

9. Contingencies

- (a) **Claims** Claims have been made against the Commission totalling approximately \$13.8 million for alleged damages and other matters. The final outcome of these claims is not determinable and accordingly these items are not recorded in the accounts. In the opinion of management, the position of the Commission is defensible. Settlements, if any, resulting from the resolution of these claims will be accounted for in the year in which the liability is determined.
- (b) **Agreement with the Province of Ontario** In 1961, the Commission entered into an agreement whereby the Province of Ontario established and maintains 2,761 hectares (6,820 acres) of forest. When the agreement expires in 2011, or is terminated, the Commission will reimburse the Province for the excess of expenses over revenues, or the Province will pay the Commission the excess of revenues over expenses. As per the latest report from the province, at March 31, 1994, cumulative expenses exceeded cumulative revenues by \$1.2 million, and are not reflected in the accounts of the Commission.
- (c) **Environmental Protection** The Commission has conducted a preliminary analysis that has identified certain properties that qualify for potential decontamination. In the situations where the decontamination is probable and the cost can be reasonably estimated, the Commission has capitalized the costs of environmental cleanup and has recorded a provision against its assets. In other situations, no amount has been recorded because the extent of the contamination, cost of clean-up and funding requirements cannot be reasonably assessed until further on-site testing is completed.

10. Related Party Transactions

The Commission is related in terms of common ownership to all Government of Canada created departments, agencies and Crown corporations and is mainly financed by the Parliament of Canada. In addition to the related party transactions described below and those disclosed elsewhere in these financial statements, the Commission also enters into transactions with Crown entities in the normal course of business.

- (a) **Canada Museums Construction Corporation Inc.** The Commission permitted the Canada Museums Construction Corporation Inc. to construct the Canadian Museum of Civilization on Commission lands. The Commission is in the process of transferring the lands in question to Public Works and Government Services Canada in exchange for other properties of equal value.

- (b) **Public Works and Government Services Canada** Public Works and Government Services Canada acts as an agent for the Commission with respect to expropriation of properties. Fees charged are based on standard rates set by Public Works and Government Services Canada. The Commission has also entered into an agreement with Public Works and Government Services Canada whereby the latter will, with respect to the Official Residences, provide certain property services at rates established with the Commission and approved by Treasury Board.

11. Subsequent events

- (a) On April 1, 1996, the Commission transferred equipment, via sales-type lease, to Employee Takeover Corporations as part of the program review strategy.

As of this date, the Commission has accounted for the investment in sales-type leases as follows:

(thousands of dollars)		
Total minimum payments according to the sales-type leases		
	1996-97	\$ 283
	1997-98	283
	1998-99	282
		848
Unearned income		91
		\$ 757

The recording of this transaction in the 1996-97 financial statements will result in a reduction of the land, buildings and equipment on the Balance Sheet by \$801,452, and a net investment in Sales-Type Leases of \$756,955 will be reported. The transaction will be reflected on the Statement of Operations as a loss on disposal of land, buildings and equipment of \$44,497. The NCC will also report financing income at an annual imputed rate of 8.25%.

- (b) At the beginning of the 1996-97 fiscal year, the Commission contributed to the construction of the Draveurs Parkway project in Gatineau. The contribution took the form of a land transfer with a value of \$6.05 million. In the Balance Sheet as of March 31, 1997, the land, buildings and equipment balance will be reduced by this amount, and a contribution of an equal amount will be reported in the Statement of Operations.
- (c) In 1995-96, the Commission signed an agreement to sell the Laurier and Mackenzie King Bridges to the Regional Municipality of Ottawa-Carleton for consideration of one dollar.

The obligation for future maintenance and rehabilitation of these bridges, estimated at \$27,147,687 (NCC share of \$19,538,621 and Public Works and Government Services Canada share of \$7,609,066), will also be assumed by the Regional Municipality of Ottawa-Carleton in the 1996-97 fiscal year in exchange for land, an easement and a licencing agreement.

This transaction will be finalized in the 1996-97 fiscal year and will be accounted for through the recording of a contribution of \$19,538,621, the disposal of land and buildings for a net book value of approximately \$7,551,364, the recording of a cash inflow of \$4,634,000, the recognition of rental operations and easements revenue totalling \$2,247,000 and the realization of a gain on disposal of land, buildings and equipment of approximately \$24,118,636.

National Capital Commission

Supplementary Information

Schedule of Land and Buildings at Amortized Values

as at March 31, 1996

	1996	1995
	(thousands of dollars)	
Greenbelt properties	\$ 47,794	\$ 47,756
Gatineau Park	36,788	36,016
Parkways		
Confederation Boulevard	14,778	13,703
Ottawa River Parkway	9,521	9,701
Rockcliffe Parkway	8,309	8,740
Aviation Parkway	5,879	5,891
Airport Parkway	2,795	3,286
Voyageur Parkway	3,075	3,076
Colonel By Drive	2,008	1,739
Philemon Wright Parkway	1,135	1,118
Other parkways – Quebec	2,494	2,535
Other parkways – Ontario	4,846	5,008
Total Parkways	54,840	54,797
Parks		
Rideau River Park	2,486	2,484
Brewery Creek	1,408	1,494
Parliament Hill Promenade	2,167	1,786
Du Portage Park	623	750
Victoria Island	871	1,179
Taché Park	767	835
Parc du sentier de l'île	563	596
Commissioners Park	697	702
Vincent Massey and Hog's Back parks	962	827
E.B. Eddy Park	285	326
Other parks – Quebec	2,905	1,469
Other parks – Ontario	6,631	4,910
Total Parks	20,365	17,358

National Capital Commission

Supplementary Information

Schedule of Land and Buildings at Amortized Values

as at March 31, 1996

	1996	1995
continued from page 47	(thousands of dollars)	
Bridges and Approaches		
Portage Bridge	1,377	1,900
Champlain Bridge	3,116	2,650
Macdonald-Cartier Bridgeheads	1,574	1,574
Deschênes-Britannia Approach	2,048	2,048
Hog's Back Bridge	421	345
Other bridges	4,020	4,035
Total Bridges and Approaches	12,556	12,552
 Historical Sites	 15,143	 15,508
Recreational Facilities	10,725	11,030
Rental Properties	108,527	110,632
Development Properties	27,710	21,556
Unsettled Expropriations	729	711
Administrative and Service Buildings	5,111	6,291
 Less: Provision for Future Transfer of Property per Agreements	 (1,838)	 (1,838)
Less: Provision for Environmental Clean-up	(464)	—
 Total Real Property	 \$337,986	 \$332,369

For More Information

NCC Corporate Information

NCC-Info: (613) 239-5555

Capital Information

(613) 239-5000

1 800 465-1867

Fax: (613) 239-5063

Capital Group Reservations

(613) 239-5100

1 800 461-8090

Fax, Tours and Itineraries: (613) 239-5758

Volunteer Centre

General Information: (613) 239-5373

Fax: (613) 239-5333

NCC Library

Librarian: (613) 239-5123

Fax: (613) 239-5179

Appendix 1: Committees of the National Capital Commission

The Commission, as at March 31, 1996

Marcel Beaudry, Chairman (1)(2)

Hull, Quebec

(vacant), Vice-Chair

André J.C. Dupont (1)(2)(3)

Aylmer, Quebec

Pierre Isabelle (2)

Hull, Quebec

Joan O'Neill

Kanata, Ontario

John Mlacak

Kanata, Ontario

Norma Lamont

Ottawa, Ontario

Darlene Hincks (1)(3)

Regina, Saskatchewan

Janet Robblee Crosby (2)(3)

Halifax, Nova Scotia

Chief Cece McCauley (2)

Inuvik, Northwest Territories

Ed Drover

St. John's, Newfoundland

William H. Teed (2)(3)

Saint John, New Brunswick

Nancy Power

Edmonton, Alberta

Alec Katz

Winnipeg, Manitoba

Marc Letellier

Québec, Quebec

Advisory Committee on Marketing and Programming

Eric P. Young, Chair

Social marketer

Toronto, Ontario

Barbara L. Pollock, Vice-Chair

Communications specialist

Regina, Saskatchewan

Claude Benoit, Member

Muscologist

Outremont, Quebec

Jacques Lemay, Member

Artistic director

Victoria, British Columbia

Gerri Sinclair, Member

Writer, educator and consultant

on technologies in home, classroom
and workplace

Vancouver, British Columbia

Marcel Beaudry, Ex-Officio Member

Chairman, National Capital Commission

Hull, Quebec

(1) Member of the Executive Committee

(2) Member of the Corporate Audit and Evaluation Committee

(3) Member of the Compensation Review Committee

Advisory Committee on Planning and Real Asset Management

Philip Boname, Chair
Economist and real asset consultant
W. Vancouver, British Columbia

Pierre Filion, Vice-Chair
Urban and regional planner
Waterloo, Ontario

Samuel E. Aberman, Member
Engineer
Westmount, Quebec

Janet Dey, Member
Real estate planner and manager
Toronto, Ontario

Norman Hotson, Member
Architect
Vancouver, British Columbia

Frank Palermo, Member
Urban Designer
Toronto, Ontario

Carolyn Woodland, Member
Landscape Architect
Toronto, Ontario

Ed Drover, Commission Member
St. John's, Newfoundland

Marcel Beaudry, Ex-Officio Member
Chairman, National Capital Commission
Hull, Quebec

Advisory Committee on Design

Aurèle Cardinal, Chair
Architect and urban planner
Montréal, Quebec

Norman Hotson, Vice-Chair
Architect
Vancouver, British Columbia

Benjamin Gianni, Member
Architect
Ottawa, Ontario

Peter Klynstra, Member
Landscape Architect
Halifax, Nova Scotia

Brigitte Shim, Member
Urban Designer
Toronto, Ontario

Carolyn Woodland, Member
Landscape Architect
Toronto, Ontario

Marcel Beaudry, Ex-Officio Member
Chairman, National Capital Commission
Hull, Quebec

Advisory Committee on the Official Residences of Canada

Carol Gault, Member
Westmount, Quebec

Julia Reitman, Member
Westmount, Quebec

Hilary M. Weston, Member
Toronto, Ontario

Jean-François Sauvé, Member
Montréal, Quebec

Daniel Brisset, Member
Montréal, Quebec

Marcel Beaudry, Ex-Officio Member
Chairman, National Capital Commission
Hull, Quebec

The Canadiana Fund

Barbara Ivey, Chair
Toronto, Ontario

Agnes Benidickson, Vice-Chair
Ottawa, Ontario

Marcel Bélanger, Member
Québec, Quebec

Marian Hahn Bradshaw, Member
Toronto, Ontario

Florence Deacon, Member
Charlottetown, P.E.I.

Maurice A. Forget, Member
Montreal, Quebec

Ruth Goldbloom, Member
Halifax, N.S.

Michele Guest, Member
Vancouver, B.C.

Peggy McKercher, Member
Riverside Estates, Saskatchewan

John C. Perlin, C.V.O., Member
St. John's, Newfoundland

Barbara Poole, Member
Edmonton, Alberta

Gerald Pittman (Alberta Alternate Member)
Calgary, Alberta

Kathleen Richardson, Member
Winnipeg, Manitoba

Marcel Beaudry, Ex-Officio Member
Chairman, National Capital Commission
Hull, Quebec

Appendix 2: Sponsors and Partners

During the 1990s, an NCC priority has been the building of partnerships with the Canadian community, including governments at all levels, businesses, non-profit associations and private individuals. Beginning with a very modest base of support some five years ago, the NCC has developed active ongoing relationships with some 85 partners and 95 sponsors. The drive to create vital partnerships will continue into the next century.

NCC Sponsors

Access Agency and School	Embassy Hotel and Suites
ADT Canada Inc.	Federal Express Canada Limited
Aga Khan Foundation Canada	Fuliwah Restaurant
Air Canada	GE Lighting Canada
Albert at Bay Suite Hotel	General Motors of Canada Limited
Alfred H. Friedman Enterprises	Holiday Inn Crown Plaza
AST Canada Inc.	Howard Johnson
Baton Broadcasting CJOH-CHRO	Kristy's Restaurant Inc.
Bell Mobility	Konica Canada
Best Western Victoria Park Suites Hotel	Labrador Spring Water
Bonjour Dimanche	Las Palmas Restaurant
CAE Inc.	Le Droit
Canadian Broadcasting Corporation	Le Week-end Outaouais
Canadian Chicken Marketing Agency	Les Suites Hotel Ottawa
Canada Mortgage and Housing Corporation	Loeb Inc.
Canadian Tire Corporation, Limited	Lord Elgin Hotel
Canstar Sports Group Inc.	Lorenzo Pizzeria's Restaurant
Cantel Inc.	Manuma Grazzi's Kitchen
Capital City Ice Ltd.	Maxwell's Bistro
Capital Hill Hotel and Suites	MeteoMedia - The Weather Network
CFRA/KOOL FM	Metlife
Château Laurier	Minto Place Suite Hotel
CHEZ-FM Inc.	Mix 99.9
CHFI (Toronto)	Mother Tucker's Restaurant
CHOT TV and CFGS TV	National Arts Centre
CHRC-Radio Media Inc.	Novotel Ottawa
Chrysler Canada	Ontario Lottery Corporation
CIMF-FM	Oregano's Pasta Market
Citadel Ottawa Hotel and Convention	Ottawa Congress Centre
City of Ottawa	Radio Mutuel Division CKTF-FM
CKAC	Radisson Hotel
CKOI - Metromedia CMR Montreal	Ramada Hotel and Suites
Club Optimiste de Hull Inc.	Rawlco Communications/Majic 100/Energy 1200
Days Inn	Regional Municipality of Ottawa-Carleton
Delta Ottawa	Rideau Centre
Double Decker's Diner & Pub	Rockwell International of Canada
Dutch Choral Society	Rogers Mutli-media Group
	Royal Bank Financial Group
	Sheraton Ottawa Hotel and Towers
	Spagucci's Marketplace & Bar
	Spar Aerospace Limited
	Station CJRC 1150
	Swiss Chalet Chicken & Ribs
	The Talisman Hotel
	Telemedia Communications Inc./CITE FM-CITF FM
	The Courtyard Restaurant
	The Hill Times
	The Marble Works Restaurant

The Mayflower Restaurant
 The Ottawa Sun
 The Toronto Star Limited
 The Westin Hotel - Ottawa
 Toronto Sun Limited
 Travelodge Hotel
 Ville de Hull
 Voyageur Colonial Limited
 Wesco Westinghouse Sales and Distribution
 Y-105/Oldies 1310

List of Partners

Access Agency
 Aga Khan Foundation of Canada
 Algonquin College
 Association des autos anciennes de l'Outaouais
 Association des grands jardins de Québec
 Big Sisters Association of Ottawa-Carleton
 Byward Market Business Improvement (B.I.A.)
 Canada Remembers
 Canadian Broadcasting Corporation
 Canadian Heritage
 Canadian Museum of Civilization/Children's Museum
 Canadian Museum of Nature
 Canadian Museum of Science and Technology
 Canadian Tulip Festival
 Canadian War Museum
 Ceremonial Guards
 Children's Hospital of Eastern Ontario
 Citizenship and Immigration Canada
 City of Aylmer
 City of Buckingham
 City of Gatineau
 City of Hull
 City of Nepean
 City of Ottawa
 Collège de l'Outaouais
 Conservation Institute
 Corporation of the Town of Almonte and Ramsey
 Corporation of the Town of Carleton Place
 Department of National Defence
 Dutch Canadian Association
 Elections Canada
 Experimental Farm
 Franco Ontarian Festival
 Geomatics Canada
 Gestion D. et G. Inc.
 Government House, Rideau Hall
 Grace Hospital
 House of Commons
 Hungarian Embassy

International Development Research Centre
 International Editions Alain Stanke
 International Federation of Barrel Jumping Inc.
 Keskinada Loppet
 La Cité collégiale
 Laurier House
 McClelland & Stewart Inc.
 Military Family Resources Centre of the NCR
 Military Reinactors
 Municipality of Chelsea
 Municipality of La Pêche
 Municipality of Val-des-Monts
 Music Performers Trust Funds
 National Archives of Canada
 National Arts Centre
 National Bank of Canada
 National Gallery of Canada
 National Library of Canada
 National Museum of Aviation
 National Postal Museum
 National Research Council Canada
 Netherlands Embassy
 Ottawa Antique Club Car
 Ottawa Civic Hospital
 Ottawa Civic Hospital Foundation
 Ottawa Kiwanis Club
 Ottawa-Carleton Police Force
 Oxfam
 Parks Canada
 Public Information Office
 Public Works and Government Services Canada
 Rideau Kiwanis Club
 Royal Canadian Mint
 Royal Canadian Mounted Police
 Royal Hospital Foundation
 Senate of Canada
 Senators Hockey Club
 Snow-Cross Racing Association
 Supreme Court of Canada
 TBM Sport and Fitness
 Township of Cumberland
 Township of Osgoode
 University of Ottawa
 Vanderheid Publishers
 Wakefield Train
 YM/YWCA

Annexe 2 : Commanditaires et partenaires

Au cours des années 90, la CCN a notamment comme priorité de constituer des partenariats avec la collectivité canadienne, y compris tous les paliers de gouvernement, les entreprises, les associations à but non lucratif et les particuliers. Bénéficiant d'un soutien très limité il y a quelque cinq ans de cela, la CCN a établi des relations actives et suivies avec 85 partenaires et 95 commanditaires. La détermination à créer des partenariats essentiels continuera d'être présente au cours du prochain siècle.

Commanditaires de la CCN

Access Agency and School
ADT Canada Inc.
Air Canada
Albert at Bay Suite Hotel
Alfred H. Friedman Enterprises
AST Canada Inc.
Baton Broadcasting (JOH-CHRO)
Bell Mobility
Best Western Victoria Park Suites Hotel
Bonjour Dimanche
CAB Inc.
Canadian Sports Group Inc.
Canet Inc.
Capital City Ice Ltd.
Capital Hill Hotel and Suites
Centre des congrès
Centre national des Arts
Centre Rideau
CFRA/ KOOL FM
Château Laurier
CHEZ-FM Inc.
CHFT (Toronto)
CHOT TV et CFGS TV
CHRC Radio Media Inc.
Civisler Canada
CIAR-FM
Cladell Ottawa Hotel and Convention
CKM
CKOI – Metromedia CMR Montreal
Club Optimiste de Hull Inc.
Days Inn
Delta (Ottawa)
Double Decker's Diner & Pub
Dutch Choral Society
Eau de Source Labrador
Embassy Hotel and Suites
Federal Express Canada Limited

Fondation Aga Khan Canada
Fulwath Restaurant
GE Eclairage Canada
General Motors du Canada Limited
Groupe Financier Banque Royale
Holiday Inn Crown Plaza
Howard Johnson
Kristy's Restaurant Inc.
Konica Canada
La Métropolitaine
La Société Canadienne Tire Limited
Las Palmas Restaurant
Le Droit
Le Week-end Outaouais
Les Suites – Ottawa
Loeb Inc.
Lord Elgin Hotel
Lorenzo Pizzeria's Restaurant
Mamma Grazzi's Kitchen
Maxwell's Bistro
MétéoMedia - The Weather Network
Minto Place Suite Hotel
Mix 99.9
Mother Tucker's Restaurant
Municipalité régionale d'Ottawa (Ottawa (Ottawa)
Novotel (Ottawa)
Office canadien de commercialisation des poulets
(Orlando's Pasta Market)
Radio Mutual Division CKTF-FM
Radisson Hotel
Ramada Hotel and Suites
Rawco Communications/ Majic 100/ Energy 1200
Rockwell International du Canada
Rogers Multi media Group
Sheraton Ottawa Hotel and Towers
Société canadienne d'hypothèques et de logement
Société des Hôtels de l'Ontario
Société Radio Canada
Spaguet's Marketplace & Bar
Spar Aerospace Limited
Station CJRC 1150
Swiss Chalet Chicken & Ribs
The Talisman Hotel
Telemedia Communications Inc. (111.1 MHz FM)
The Courtyard Restaurant
The Hill Times
The Marble Works Restaurant
The Mayflower Restaurant

Florence Dacore, membre
(Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard))

Maurice A. Forget, membre
Montréal (Québec)

Ruth Goldbloom, membre
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Michèle Guesl, membre
Vancouver (Colombie-Britannique)

Peggy McKechnie, membre
Riverside Estates (Saskatchewan)

John C. Perlman, C.V.O., membre
St. John's (Terre-Neuve)

Barbara Poole, membre
Edmonton (Alberta)

Gerald Pittman (membre remplaçant de l'Alberta)
Calgary (Alberta)

Kathleen Richardson, membre
Winnipeg (Manitoba)

Marcel Beaudry, membre d'office
Président de la Commission de la
capitale nationale, Hull (Québec)

Comité consultatif de l'urbanisme et de la gestion immobilière

Philip Bonanne, président
Economiste et expert-conseil en gestion immobilière
Vancouver ouest (Colombie Britannique)

Pierre Pithon, vice-président
Urbanisme et planificateur régional
Waterloo (Ontario)

Samuel E. Aberman, membre
Ingénieur
Westmount (Québec)

Janet Levy, membre
Planificatrice et gestionnaire de biens immobiliers
Toronto (Ontario)

Norman Holson, membre
Architecte
Vancouver (Colombie-Britannique)

Frank Palermo, membre
Designer urbain
Toronto (Ontario)

Carolyn Woodland, membre
Architecte paysagiste
Toronto (Ontario)

Ed Dwyer, membre de la Commission
St. John's (Terre-Neuve)

Marcel Beaudry, membre d'office
Président de la Commission de la capitale nationale, Hull (Québec)

Comité consultatif du design

Aurèle Cardinal, président
Architecte et urbaniste
Montréal (Québec)

Norman Holson, vice-président
Architecte
Vancouver (Colombie Britannique)

Benjamin Giam, membre
Architecte
Ottawa (Ontario)

Peter Kiyasura, membre

Architecte paysagiste
Halifax Nouvelle Écosse

Brigitte Shim, membre

Designer urbain
Toronto (Ontario)

Carolyn Woodland, membre
Architecte paysagiste
Toronto (Ontario)

Marcel Beaudry, membre d'office
Président de la Commission de la capitale nationale, Hull (Québec)

Comité consultatif sur les résidences officielles du Canada

Carol Gault, membre

Westmount (Québec)

Julia Reisman, membre
Westmount (Québec)

Hilary M. Weston, membre
Toronto (Ontario)

Jean François Sauvé, membre
Montréal (Québec)

Daniel Brisset, membre
Montréal (Québec)

Marcel Beaudry, membre d'office
Président de la Commission de la capitale nationale, Hull (Québec)

Le Fonds Canadiana

Barbara Ivey, présidente
Toronto (Ontario)

Agnes Benidiktsson, vice présidente
Ottawa (Ontario)

Marcel Bélanger, membre
Québec (Québec)

Marian Hahn Bradshaw, membre
Toronto (Ontario)

Annexe 1 : Liste des comités de la CCN

La Commission, au 31 mars 1996

Comité consultatif du marketing et de la programmation

Alec Katz	Winnipeg (Manitoba)
Marc Letellier	Québec (Québec)
(vacant), vice président	
André J.C. Dupont (1) (2) (3)	
Aylmer (Québec)	
Pierre Isabelle (2)	Hull (Québec)
Hull (Québec)	
Joan O'Neill	Kanata (Ontario)
John Mlacak	Kanata (Ontario)
Claude Benoit, membre	Muséologue
Outremont (Québec)	
Jacques Lemay, membre	Directeur artistique
Victoria (Colombie-Britannique)	
Geri Sinclair, membre	Auteur, enseignant et expert-conseil en technologies au foyer, à l'école et au travail
Vancover (Colombie-Britannique)	
Marcel Beaudry, membre d'office	Président de la Commission de la capitale nationale, Hull (Québec)
Ed Dover	St. John's (Terre-Neuve)
William H. Teed (1) (3)	Saint John (Nouveau-Brunswick)
Nancy Power	Edmonton (Alberta)

- (1) Membre du Comité directeur
- (2) Membre du Comité corporatif de vérification et d'évaluation
- (3) Membre du Comité d'examen des traitements

Renseignements supplémentaires

Information sur la CCN

(613) 239-5555

Information sur la capitale

(613) 239-5000

1 800 465-1867

(613) 239-5063 (numéro de télécopieur)

Réervations de groupes

(613) 239-5100

1 800 461-8090

(613) 239-5758 (numéro de télécopieur

pour des visites de la capitale)

Bureau des bénévoles

(613) 239-5373 (information générale)

(613) 239-5333 (numéro de télécopieur)

Bibliothèque de la CCN

(613) 239-5123 (bibliothécaire)

(613) 239-5179 (numéro de télécopieur)

Commission de la capitale nationale
Renseignements supplémentaires
Inventaire des terrains et des immeubles au coût amorti

au 31 mars 1996

1996		1995		suite de la page 49		(en milliers de dollars)	
Ponts et accès		1 377 \$		1 900 \$			
Pont du Portage							
Pont Champlain		3 116		2 650			
Têtes du pont Macdonald-Cartier		1 574		1 574			
Accès Deschênes-Britannia		2 048		2 048			
Pont de Hog's Back		421		345			
Autres ponts		4 020		4 035			
Total des ponts et accès		12 556		12 552			
Lieux historiques		15 143		15 508			
Installations de loisirs		10 725		11 030			
Propriétés louées		108 527		110 632			
Propriétés de développement		27 710		21 556			
Expropriations non réglées		729		711			
Immeubles d'administration et de services		5 111		6 291			
Moins : provision pour biens immobiliers à céder en vertu d'accords		(1 838)		(1 838)			
Moins : provision pour nettoyage environnemental		(464)		—			
Total des biens immobiliers		337 986 \$		332 369 \$			

Commission de la capitale nationale
Renseignements supplémentaires
Inventaire des terrains et des immeubles au coût amorti

au 31 mars 1996

	1996	1995
(en milliers de dollars)		
Ceinture de verdure	47 794 \$	47 756 \$
Parc de la Gatineau	36 788	36 016
Promenades		
Boulevard de la Confédération	14 778	13 703
Promenade des Outaouais	9 521	9 701
Promenade Rockcliffe	8 309	8 740
Promenade de l'Aviation	5 879	5 891
Promenade de l'Aéroport	2 795	3 286
Promenades des Voyageurs	3 075	3 076
Promenades Colonel-By	2 008	1 739
Promenade Philémon-Wright	1 135	1 118
Autres promenades - Québec	2 494	2 535
Autres promenades - Ontario	4 846	5 008
Total des promenades	54 840	54 797
Parcs		
Parc de la rivière Rideau	2 486	2 484
Kuisseau de la Brasserie	1 408	1 494
Circuit touristique du Parlement	2 167	1 786
Parc du Portage	623	750
Ile Victoria	871	1 179
Parc Taché	767	835
Parc du sentier de l'île	563	596
Parc des Commissaires	697	702
Parcs Vincent Massey et Hog's Back	962	827
Parc E.B. Eddy	285	326
Autres parcs - Québec	2 905	1 469
Autres parcs - Ontario	6 631	4 910
Total des parcs	20 365	17 358

(c) Au cours de 1995-1996, la Commission a conclu une entente afin de céder les ponts Laurier et MacKenzie-King à la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton pour une contrepartie d'un dollar.

L'obligation future d'entretien et de réparation de ces ponts, estimée à 27 147 687\$ (quote-part de la Commission 19 538 621 \$, quote-part de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 7 609 066 \$), sera aussi prise en charge par la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton dans l'exercice 1996-1997 en échange de terrains, d'une servitude et d'une licence d'accès.

La transaction sera finalisée au cours de l'exercice financier 1996-1997 et se traduira par l'inscription d'une contribution de 19 538 621 \$, la radiation de terrains et immeubles pour une valeur comptable nette approximative de 7 551 364 \$, l'inscription d'une entree de fonds de 4 634 000 \$, la reconnaissance d'un revenu de location et de servitudes de 2 247 000 \$ et la réalisation d'un gain sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel d'environ 24 118 636 \$.

(b) Travaux publics et Services gouvernementaux Canada Travaux publics et Services gouvernementaux Canada agit au nom de la Commission lorsque celle-ci doit procéder à l'expropriation de propriétés. Les frais de courtoisie sont calculés selon un barème établi par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Commission a également conclu une entente avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada selon laquelle le ministère assure certains services concernant les résidences officielles, à des taux établis conjointement avec la Commission et approuvés par le Conseil du Trésor.

1 1. Événements postérieurs à la date du bilan

(a) Le 1^{er} avril 1996, la Commission a cédé de l'équipement, en vertu de contrats de location-vente, aux entreprises mises sur pied par des employés conformément à sa stratégie de la revue des programmes.

A cette date, la Commission a comptabilisé l'investissement dans des contrats de location comme

suit :

(en milliers de dollars)		
Total des paiements minimums exigibles en vertu de baux de location-vente		
1996-97	283 \$	
1997-98	283	
1998-99	282	
	848	
Produit non gagné	91	
	757 \$	

L'effet de cette transaction sur les états financiers de l'exercice 1996-1997 se traduira au bilan par une réduction des terrains, immeubles et matériel pour une valeur comptable nette de 801 452 \$ ainsi que l'inscription d'un investissement net dans un contrat de location de 756 955 \$ et à l'état des résultats par l'enregistrement d'une perte nette sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel de 44 497 \$ et la reconnaissance d'un revenu de financement réalisé au taux annuel de 8,25 %.

(b) Au début de l'exercice 1996-1997, la Commission a contribué au projet de construction de la Promenade des Draveurs de Gatineau. La contribution a pris la forme d'un transfert de terrain d'une valeur de 6,05 millions de dollars. Au bilan du 31 mars 1997, le poste terrains, immeubles et matériel sera réduit de cette somme et à l'état des résultats, une contribution du même montant sera présentée afin de refléter l'enregistrement de cette transaction.

9. Éventualités

- (a) **Reclamations** Des réclamations ont été déposées contre la Commission pour un montant d'environ 1 3,8 millions de dollars à titre de dommages présumés et d'autres facteurs. Comme il est impossible de prévoir l'issue de ces réclamations, elles ne sont pas comptabilisées. Toutefois, de l'avis de la direction, la position de la Commission est défendable. Les règlements éventuels de ces réclamations seront imputés à l'exercice au cours duquel ils pourront être déterminés avec certitude.

- (b) **Entente avec la province de l'Ontario** En 1961, la Commission a signé une entente avec la province de l'Ontario en vertu de laquelle cette dernière s'est engagée à aménager et à entretenir 2 761 hectares (6 820 acres) de forêt. À l'expiration de cette entente, en l'an 2011, ou à sa résiliation, la Commission remboursera à la province l'excédent des dépenses sur les revenus ou la province versera à la Commission l'excédent des revenus sur les dépenses. Selon le dernier rapport reçu de la province, au 31 mars 1994, les dépenses cumulatives dépassaient de 1,2 million de dollars les revenus cumulatifs, somme qui ne figure pas dans les comptes de la Commission.

- (c) **Protection de l'environnement** La Commission a fait une analyse préliminaire qui a mis à jour certaines propriétés pouvant faire l'objet d'une décontamination éventuelle. Dans les situations où la décontamination est probable et où les coûts peuvent être estimés, la Commission a capitalisé les coûts de nettoyage environnemental et a inscrit une provision contre ses immobilisations. Dans les autres cas, rien n'a été comptabilisé puisque l'étendue de la contamination, le coût du nettoyage et les fonds nécessaires ne peuvent être évalués de façon raisonnable tant que l'on n'aura pas effectué d'autres relevés sur place.

10. Opérations entre apparentés

La Commission est apparentée, au niveau de la propriété, à tous les ministères, tous les organismes et toutes les sociétés d'État du gouvernement du Canada et elle est financée principalement par le Parlement du Canada. En plus des opérations énoncées ci-après et de celles présentées ailleurs dans les présents états financiers, la Commission, dans le cours normal de ses activités, effectue diverses opérations avec ces entités de l'État.

- (a) **Société de construction des musées du Canada Inc.** La Commission a autorisé la Société de construction des musées du Canada Inc. à bâtir le Musée canadien des civilisations sur ses terrains. La Commission est en train de céder les terrains en question à Travaux publics et Services gouverneme-

ntaux Canada en échange d'autres propriétés d'égale valeur.

de restructuration, estimés à 1,3,8 millions de dollars pour ces années, ont été imputés comme dépenses dans l'année 1994-1995.

8. Principaux engagements

- (a) La Commission s'est engagée envers la province de Québec à contribuer pour la moitié du coût de l'aménagement d'un réseau routier dans la partie québécoise de la région de la capitale nationale. Le solde de cet engagement, dont la Commission doit s'acquitter au cours des prochaines années, est estimé à 90 millions de dollars, mais n'est payable que si le financement est approuvé par le Parlement. Au 31 mars 1996, les dépenses cumulatives s'élevaient à 181,3 millions de dollars.

- (b) La Commission a conclu des accords de prestation de services et des baux de location de matériel et de bureaux. Les accords totalisent 125 millions de dollars et comportent différentes dates d'échéance, le dernier se terminant en l'an 2019.

La Commission a aussi privatisé la gestion et l'entretien d'une partie de ses terrains et de ses propriétés dans le cadre de la revue des programmes du gouvernement fédéral. Des contrats totalisant 38 millions de dollars ont été octroyés. Ces contrats viennent à échéance de 1999 à 2001.

Les paiements annuels minimaux sur ces accords pour les cinq prochains exercices sont approxima-
tivement comme suit :

1996-1997	15 015 \$
1997-1998	15 175
1998-1999	13 536
1999-2000	8 486
2000-2001	8 806

(en milliers de dollars)

- (c) La province de Québec a exproprié certains terrains sur le territoire de la Ville de Hull au nom de la Commission. Une somme de 1,25 million de dollars sera versée en échange des titres de propriété visés.
- (d) La Commission a conclu des marches pour des dépenses en immobilisations dont la valeur approxi-
mative est de 5,9 millions de dollars. Les paiements aux termes de ces marchés devraient se faire en 1996-1997.

7. Frais d'exploitation

(a) Résumé des dépenses ventilées par postes principaux

	1996	1995
	(en milliers de dollars)	
Salaires et avantages sociaux des employés	41 580 \$	45 094 \$
Biens et services	27 177	27 264
Dépenses en biens et services	1 615	439
Subventions tenant lieu d'impôts fonciers	15 443	15 047
Contributions	1 805	13 145
Amortissement	13 788	13 810
Frais de restructuration	(380)	13 828
	101 028 \$	128 627 \$

(b) Définitions et objectifs des secteurs Les activités de la Commission sont regroupées en quatre secteurs pour lesquels des objectifs à court, moyen et long termes reliés au mandat de la Commission ont été fixés. Les objectifs à long terme de chacun des secteurs sont les suivants :

Aménagement de la région de la capitale nationale Orienter l'aménagement physique et l'utilisation des terrains fédéraux, et coordonner les travaux de design et d'aménagement de manière à en assurer l'excellence, en tenant compte du rôle et de l'importance de la capitale du Canada.

Promotion et animation de la région de la capitale Accroître la sensibilisation des Canadiens qui vivent à l'extérieur de la région de la capitale nationale au rôle de la région de la capitale au moyen de campagnes de promotion nationales, de contacts en matière de communications (radiodiffusion) et d'activités de rayonnement et présenter la capitale aux visiteurs comme un lieu permettant de faire l'expérience du patrimoine canadien, de la culture et des réalisations de notre pays au moyen de divers services, activités et programmes.

Gestion et développement des biens immobiliers Gérer et protéger les biens d'intérêt national de la capitale du Canada afin de les préserver pour les générations futures.

Services corporatifs Encourager une utilisation efficace et productive des ressources et fournir des services corporatifs à tous les autres secteurs d'activités.

(c) **Frais de restructuration** À la suite du dépôt du budget fédéral du 27 février 1995, les crédits de la CCN ont été réduits de 21,4 millions de dollars pour les années 1995-1996 à 1997-1998. Cette réduction a été réalisée grâce à une importante baisse de la main-d'œuvre de la Commission. Les frais

La Commission a mis de côté des fonds reçus par suite d'une réclamation en dommages découlant de blessures subies dans un accident par un employé de la CCN. Ces fonds ont été versés à la Commission, à laquelle il incombera de payer le reste des coûts liés au règlement de cette demande d'indemnisation.

blessures subies dans un accident par un employé de la CCN. Ces fonds ont été versés à la Commission, à

1995	Valeur	(out	Amortissement	comptable	nette	(en milliers de dollars)
1995 <td>Valeur<td>(out<td>Amortissement<td>comptable<td>nette<td>(en milliers de dollars)</td></td></td></td></td></td>	Valeur <td>(out<td>Amortissement<td>comptable<td>nette<td>(en milliers de dollars)</td></td></td></td></td>	(out <td>Amortissement<td>comptable<td>nette<td>(en milliers de dollars)</td></td></td></td>	Amortissement <td>comptable<td>nette<td>(en milliers de dollars)</td></td></td>	comptable <td>nette<td>(en milliers de dollars)</td></td>	nette <td>(en milliers de dollars)</td>	(en milliers de dollars)

1. La provision pour les cessions vise les biens immobiliers à être cédés en vertu d'accords passés avec la province de Québec. Il s'agit notamment des terrains à céder à titre gracieux pour l'aménagement des voies d'accès au pont Macdonald-Cartier et des terrains d'emprise de la route 550 cédés en contrepartie d'un dollar.

4. Encaisse et dépôts à court terme

L'encaisse et les dépôts à court terme représentaient, en fin d'exercice, 42 millions de dollars. Sont inclus dans ce montant les fonds suivants auxquels des restrictions s'appliquent :

(a) des dons en argent versés pour le Fonds Canadiana s'élevant à 41 341 dollars;

(b) des fonds s'élevant à 27,559 millions de dollars, à savoir :

(i) des fonds de 1,857 millions de dollars provenant d'un contrat de location à long terme signé en 1990 et destinés exclusivement à l'acquisition de terrains à l'écosystème fragile, conformément à une restriction du gouvernement en conseil;

(ii) des fonds de 1 1,332 millions de dollars provenant de l'aliénation de propriétés excédentaires et pouvant servir à l'acquisition de biens immobiliers ou au financement d'autres programmes importants, conformément à l'approbation du Conseil du Trésor et du gouvernement en conseil;

(iii) des fonds de 6,35 millions de dollars provenant de l'aliénation d'un terrain fourni aux fins de la transaction liée à la chancelierie américaine et réserves pour la réfection du pont Champlain;

(iv) des fonds de 8,02 millions de dollars provenant de la quote-part de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada à l'égard de leur obligation liée aux ponts Laurier et Mackenzie-King, réserves pour la réfection du pont Champlain et non assujettis à la politique du Conseil du Trésor sur les prélèvements;

(v) l'analyse détaillée qui suit offre des renseignements plus précis :

	(en milliers de dollars)			
	Terrains à l'écosystème fragile	Pont Champlain	Autres	Total
Encaisse disponible au début de l'exercice	1 812 \$	— \$	7 131 \$	8 943 \$
Produits d'aliénation	—	6 350	6 434	12 784
Revenus reportés	—	8 020	—	8 020
Dépenses d'aliénation et d'acquisition	—	—	(275)	(275)
Intérêts	45	—	247	292
Acquisitions	—	—	(1 039)	(1 039)
Virement au budget d'immobilisations	—	—	(1 166)	(1 166)
Encaisse disponible à la fin de l'exercice	1 857 \$	14 370 \$	11 332 \$	27 559 \$

(c) **Fournitures d'exploitation, petit outillage et stocks de pépinière** Les fournitures d'exploitation et le petit outillage sont comptabilisés au prix courant. Les stocks de pépinière sont évalués au coût estimatif.

(d) **Régime de retraite** Les employés de la Commission participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la Commission au régime se limitent à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés au titre des services courants et de certains services passés. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la Commission au titre du régime de retraite et sont portées aux comptes de façon courante. Aux termes des lois actuelles, la Commission n'est pas tenue de verser une contribution au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

(e) **Indemnités de cessation d'emploi** En règle générale, les employés accumulent leurs indemnités de cessation d'emploi au cours de leurs années de service et les perçoivent à leur départ ou à leur retraite. L'élément de passif correspondant à ces indemnités est comptabilisé au fur et à mesure que les employés les accumulent.

(f) **Crédits parlementaires** Les crédits parlementaires pour les frais d'exploitation, pour les subventions et pour les contributions versées aux autres paliers de gouvernement et autres organismes sont inscrits à titre de revenus. Les crédits parlementaires alloués pour l'acquisition ou l'amélioration de terrains, d'immeubles et de matériel sont crédités à l'avoir du Canada.

(g) **Indemnisation des employés** La Commission assume tous les risques résultant des demandes d'indemnisation des employés. Les dépenses correspondant à ces demandes, par suite d'un accident de travail, sont imputées à l'exercice financier au cours duquel les paiements sont exigibles.

Ce changement a été appliqué rétroactivement et a entraîné une augmentation des postes des états

financiers comme suit :

Financiers comme suit :			
		(en milliers de dollars)	
Etat des résultats		1996	1995
Revenus			
Commanditaires			
Commandites en biens et services	1 615 \$	439 \$	
Frais d'exploitation			
Promotion et animation			
de la région de la capitale	1 615	439	
Bénéfice net	— \$	— \$	

L'état des résultats comparatifs au 31 mars 1995 a été redressé pour refléter ce changement de convention comptable. Puisqu'il n'y a aucun effet sur les résultats nets annuels, l'avoir du Canada n'est pas affecté.

3. Conventions comptables importantes

(a) **Terrains, immeubles et matériel** Les terrains, les immeubles et le matériel sont généralement comptabilisés au prix coûtant. Les biens immobiliers, acquis contre une somme nominale ou par voie de don, sont comptabilisés à leur valeur marchande au moment de l'acquisition, sauf les biens historiques dont la valeur marchande peut difficilement être établie. Ces derniers sont comptabilisés à la valeur nominale, tout comme les artefacts reçus par le Fonds Canadien sous forme de dons. Les biens immobiliers acquis par voie d'échange sont comptabilisés à la valeur comptable des biens aliénés au moment de l'opération. Les améliorations qui prolongent la vie utile des immeubles et du matériel sont comptabilisées au prix coûtant.

(b) **Amortissement** L'amortissement des immobilisations actuellement utilisées est imputé à l'exploitation en sommes annuelles égales, en fonction du coût des immobilisations, de leur durée de vie utile prévue et de leur valeur de récupération finale. La durée de vie utile des immobilisations est prévue comme suit :

Immeubles	20 ans
Promenades, ponts et chaussées	25 ans
Paysagement et amélioration des parcs	25 ans
Améliorations locales	Durée du bail
Outilage et matériel	10 ans
Mobilier de bureau	10 ans
Matériel de bureau	5 ans
Véhicules	5 ans
Antiquités et œuvres d'art	10 ans
Matériel informatique et de communications	5 ans

1. Pouvoirs et objectifs

La Commission de la capitale nationale a été constituée en 1958 en vertu de la *Loi sur la capitale nationale*. La Commission est une société d'Etat mandataire sans capital-action nommée en vertu des dispositions de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Sa mission, telle qu'elle a été modifiée en 1988 dans la *Loi sur la capitale nationale*, est la suivante :

- (a) établir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et concourir à la réalisation de ces trois buts afin de doter le siège du gouvernement du Canada d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale;

- (b) organiser, patrouiller ou promouvoir, dans la région de la capitale nationale, des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social, en tenant compte du caractère fédéral du pays, de l'égalité du statut des langues officielles et du patrimoine des Canadiens; et

- (c) coordonner les orientations et les programmes du gouvernement du Canada en ce qui concerne l'organisation, le parrainage ou la promotion, par les ministères, d'activités et de manifestations publiques liées à la région de la capitale nationale.

La Commission est aussi chargée de la gestion et de l'entretien des résidences officielles situées dans la région de la capitale nationale.

2. Modification comptable

La Commission rehausse sa programmation grâce aux contributions financières, promotionnelles et en nature de commanditaires.

Afin de mieux rendre compte de ses activités, la Commission comptabilise maintenant les commandes en biens et services reçues des commanditaires. Elles sont enregistrées à leur juste valeur marchande et se concentrent principalement dans les domaines de la promotion écrite et radiophonique, du prêt de matériel, de véhicules et d'installations diverses, du transport aérien et routier, de l'hôtellerie et de la restauration.

Commission de la capitale nationale

État de l'évolution des ressources de trésorerie

pour l'exercice terminé le 31 mars 1996

	1996	1995
(en milliers de dollars)		
Activités d'exploitation		
Bénéfice net (frais d'exploitation nets)	10 486 \$	(17 473) \$
Éléments hors caisse		
Amortissement	13 788	13 810
Gain net sur l'aliénation de terrains,		
d'immeubles et de matériel	(15 714)	(3 984)
Variation nette des postes hors caisse du fonds		
de roulement concernant l'exploitation	4 372	5 862
Variation nette de l'encaisse dont		
l'usage est réservé et du passif à long terme	(1 707)	4 788
11 225	3 003	
Activités de financement		
Crédits parlementaires pour l'acquisition et l'amélioration		
de terrains, d'immeubles et de matériel	16 827	15 397
Produits de l'aliénation de terrains,		
d'immeubles et de matériel	19 164	4 569
35 991	19 966	
Activités d'investissement		
Acquisitions et améliorations de terrains,		
d'immeubles et de matériel	(23 423)	(24 725)
Augmentation (diminution) de l'encaisse		
et dépôts à court terme	23 793	(1 756)
Au début de l'exercice	18 173	19 929
À la fin de l'exercice	41 966 \$	18 173 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Commission de la capitale nationale
Etat de l'avoir
pour l'exercice terminé le 31 mars 1996

	1996	1995
(en milliers de dollars)		
Solde au début de l'exercice	3 277 920 \$	3 299 996 \$
Bénéfice net (fruits d'exploitation nets)	10 486	(17 473)
Crédits parlementaires pour l'acquisition et l'amélioration de terrains, d'immeubles et de matériel	16 827	15 397
Solde à la fin de l'exercice	3 555 233 \$	3 277 920 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Commission de la capitale nationale

État des résultats

pour l'exercice terminé le 31 mars 1996

Revenus		1996	1995
		(en milliers de dollars)	
Opérations de location et servitudes	13 913 \$		
Intérêts	1 426		
Gain net sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel	15 714		
Commanditaires			
Commandites pécuniaires	792		
Commandites en biens et services	1 615		
Frais d'accès aux usagers	1 070		
Autres frais et recouvrements	3 217		
Crédits parlementaires	73 767		
	111 514		
	111 154		
Frais d'exploitation (note 7)			
Aménagement de la région de la capitale nationale	2 273		
Promotion et animation de la région de la capitale	14 869		
Gestion et développement des biens immobiliers	59 763		
Services corporatifs	24 503		
Frais de restructuration	(380)		
	101 028		
	128 627		
Bénéfice net (frais d'exploitation nets) ¹	10 486 \$		
	(17 473) \$		
1. Analyse du financement des frais d'exploitation			
	1996	1995	
	(en milliers de dollars)		
Bénéfice net (frais d'exploitation nets)	10 486 \$	(17 473) \$	
Depenses ne nécessitant aucun financement			
Amortissement	13 788	13 810	
Inclutif de location reporté	(183)	439	
Gain net sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel	(15 714)	(3 984)	
Produit de disposition du matériel	330	—	
Transfert de l'aliénation de terrains (note 4)	—	2 079	
Depenses d'aliénation	275	293	
Intérêts créditeurs	(292)	(203)	
Report des engagements de l'exercice précédent	(8 083)	(3 044)	
Excédent du financement sur les frais d'exploitation			
(des frais d'exploitation sur le financement)	607 \$	(8 083) \$	

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Commission de la capitale nationale

Bilan

au 31 mars 1996

	1996	1995
(en milliers de dollars)		

Actif

À court terme

Encaisse et dépôts à court terme (note 4)

Débiteurs

Ministères et organismes fédéraux

Locataires et autres

Fournitures d'exploitation, petit outillage

et stocks de pépinière

Frais payés d'avance

48 182 25 126

Compte en fiducie (note 5)

Terrains, immeubles et matériel (note 6)

354 907 348 722

Passif

À court terme

Créditeurs et charges à payer

Ministères et organismes fédéraux

Autres

Retenues et dépôts des entrepreneurs et autres

Revenus reportés

37 703 34 068

À long terme

Indemnités de cessation d'emploi accumulées

Expropriations fondées non réglées

Indemnité d'assurance reportée (note 5)

Incitatif de location reporté

Frais de restructuration

14 232 15 722

51 935 49 790

355 233 327 920

Avoir du Canada

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par la Commission

Le président,

Marcel Beaudry

Marcel Beaudry

Pierre Isabelle

Pierre Isabelle

Le président du Comité corporatif
de vérification et d'évaluation.



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

AUDITOR GENERAL OF CANADA

Rapport du Vérificateur

Au ministre désigné du Patrimoine canadien

J'ai vérifié le bilan de la Commission de la capitale nationale au 31 mars 1996 et les états des résultats, de l'avoir et de l'évolution des ressources de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Commission. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la Commission au 31 mars 1996 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de ses ressources de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, compte tenu de l'application rétroactive du changement apporté à la comptabilisation des contributions des commanditaires expliquée à la note 2 afférente aux états financiers, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Commission dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la capitale nationale* et aux règlements administratifs de la Commission.

Pour le vérificateur général du Canada,

Raymond Dubois, FCA

sous-vérificateur général

Ottawa, Canada

Le 5 juin 1996

États financiers de 1995-1996

Responsabilité de la direction en matière d'états financiers

Les états financiers ci-joints de la Commission de la capitale nationale sont la responsabilité de la direction et ont reçu l'approbation des membres de la Commission. Ils ont été préparés par la direction selon les principes comptables généralement reconnus et comprennent, s'il y a lieu, des estimations que la direction a faites au meilleur de son jugement.

La direction a établi et tient à jour des registres comptables, des contrôles financiers et de gestion et des systèmes d'information conçus pour garantir dans une mesure raisonnable que les biens de la Commission soient protégés et contrôlés, que les ressources soient gérées de façon économique et efficace en vue de la réalisation des objectifs de la Commission, et que les transactions soient conformes à la partie X de la *Loi sur les finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la capitale nationale* et aux règlements administratifs de la Commission. Des vérifications internes sont effectuées pour évaluer la valeur des systèmes d'information, du contrôle de la gestion et des pratiques connexes.

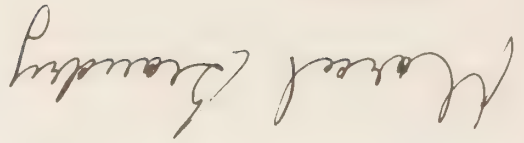
Le vérificateur externe de la Commission, soit le vérificateur général du Canada, a vérifié les états financiers et en a fait rapport à la Commission et au ministre du Patrimoine canadien.

Les membres de la Commission s'acquittent de leurs responsabilités à l'égard des états financiers principalement par l'entremise du Comité de vérification et d'évaluation où ils sont les seuls à siéger. Ce comité rencontre périodiquement la direction et les vérificateurs internes et externes pour discuter des résultats des vérifications en ce qui a trait à la suffisance des contrôles comptables internes, pour examiner les questions de rapports financiers et en discuter. Les vérificateurs externes et internes ont accès sans restriction au Comité de vérification et d'évaluation de la Commission, en présence ou non de la direction.

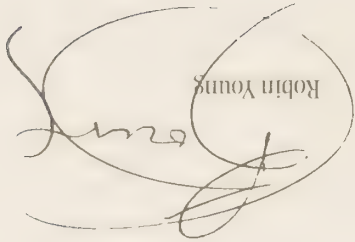
Le président,

La vice-présidente,

Planification et gestion de l'information,



Marcel Beaudry



Robin Young

le 5 juin 1996

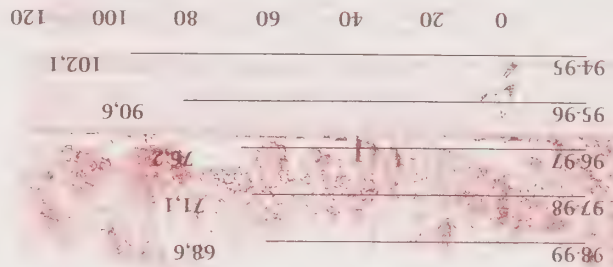
1996, ce qui représente une augmentation de 3 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.

La Commission a également bénéficié d'une augmentation remarquable des revenus qu'elle tire des commandes. Ces recettes ont totalisé 2,4 millions de dollars, soit près du double des sommes reçues en 1994-1995 (1,3 million). La plus grande partie de cette hausse est attribuable aux commandes en biens et services, au chapitre des médias et de la commercialisation. Les chiffres indiquent que ce genre de commande est en train de devenir une importante source de financement des programmes de la Commission. Celle-ci poursuivra ses initiatives en vue d'attirer des commandes pour des activités et des programmes comme la fête du Canada et le Bal de Neige. Les revenus d'exploitation provenant d'autres sources en 1995-1996 sont comparables à ceux de l'exercice précédent.

Au fur et à mesure que les crédits parlementaires diminueront, les revenus d'exploitation qui aident à financer les programmes de la CCN verront leur importance s'accroître. Le diagramme 3 fait état du succès des efforts consentis au fil des ans par la Commission en vue d'augmenter ses recettes.

Pour compenser la baisse de ses crédits parlementaires tout en continuant d'atteindre ses objectifs, la CCN s'est appliquée à recourir à une autre méthode de prestation de services, à savoir les entreprises mises sur pied par les employés. En outre, elle multiplie ses démarches visant à recruter des bénévoles et à les utiliser plus efficacement aux fins de la réalisation de divers programmes. Enfin, elle étudie de nouvelles sources de revenu, en particulier la mise en valeur conjointe de biens immobiliers avec l'industrie privée.

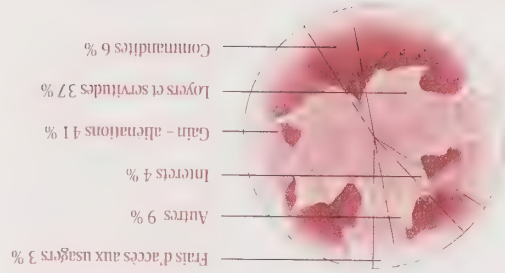
Diagramme 1 : Crédits parlementaires accordés à la CCN de 1994 à 1996 (en millions de dollars)



Revenus d'exploitation

Les revenus d'exploitation de la Commission ont atteint 37,7 millions de dollars en 1995-1996, ce qui représente une augmentation de 13,3 millions par rapport à l'exercice précédent. Comme l'indique le diagramme 2, le gain net sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel constitue la principale source de revenus d'exploitation. Dans le cadre du programme de rationalisation des avoirs fonciers du gouvernement fédéral, la Commission a vendu des terrains pour la somme de 18,8 millions de dollars, réalisant ainsi un gain net sur l'aliénation de 15,7 millions par rapport à 4 millions lors de l'exercice précédent. Si l'on exclut les cas exceptionnels que constituent les revenus uniques découlant de la vente de terrains, les sommes provenant des opérations de location (loyers) et des services continuent d'être la plus importante source de financement. Elles ont atteint un nouveau sommet de 13,9 millions de dollars en 1995-

Diagramme 2 : Sources des revenus d'exploitation (1995-1996)



Examen du rendement financier

REVENUS

(Credits partementaires)

Les crédits parlementaires accordés en 1995-1996 ont totalisé 90,6 millions de dollars, ce qui constitue une diminution de 1,5 millions par rapport à la somme de 102,1 millions de dollars obtenue lors de l'exercice précédent (tableau 1).

1. **INDEX**

Credits parlementaires (en milliers de dollars)		accordes en 1995-1996 et en 1994-1995	
Écart	94 95	95 96	95 96
Fonctionnement	52 636	59 353	(6 717)
Immobilisations	16 827	15 397	1 430
Subventions et contributions	13 426	15 020	(1 594)
Total partiel	82 889	89 770	(6 881)
Supplémentaires – fonctionnement	5 900	761	5 139
Supplémentaires – subventions et contributions	1 805	11 540	(9 735)
Total partiel	7 705	12 301	(4 596)
Total	90 594	102 071	(11 477)

En 1995-1996, les crédits de fonctionnement

(incluant les crédits supplémentaires) ont baissé de 1,6 million de dollars par rapport à l'exercice précédent, passant ainsi de 60,1 millions à 58,5 millions de dollars. Cette diminution s'explique par la participation de la Commission au programme de réduction du déficit du gouvernement fédéral (l'Examen des programmes). Elle fut toutefois compensée en partie par l'obtention, du

1995 (diagramme 1).

Conseil du Trésor, d'un crédit de fonctionnement supplémentaire unique de 5,9 millions de dollars pour aider à payer les coûts de restauration de

la CCN.

mente de 10 p. 100 par rapport à l'exercice précédent en raison du rétablissement partiel, par le Conseil du Trésor, d'une partie des fonds déduits en 1989 en vertu du plan quinquennal de réduction des dépenses et d'amélioration de la gestion du

gouvernement fédéral.

Les crédits attribués au titre des subventions et des contributions (incluant les crédits supplémentaires) se sont chiffrés à 15,2 millions de dollars, ce qui constitue une baisse de 1,3 millions par rapport aux crédits de 26,5 millions de dollars obtenus au cours de l'exercice précédent. Cette diminution importante est attribuable à la dif-

En 1994-1995, la Commission avait versé 13,1 millions de dollars, dont 9,7 millions au titre du règlement de dettes encourues lors d'exercices antérieurs. En 1995-1996, 1,8 million de dollars ont été payés dans le cadre de cette entente.

Les budgets fédéraux de 1995 et 1996 signalent que les crédits accordés à la CCN continueront de diminuer pour atteindre 68,6 millions de dollars d'ici 1998-1999. Il s'agit là d'une baisse de 33 p. 100 des crédits par rapport à ceux de 1994-1995 (diagramme 1).

L'avenir

Maintenir le cap

Ce sont ces associations qui permettront à la CCN d'accomplir ses travaux plus efficacement et

utilement.

En ce tournant du siècle et, en fait, du millénaire, le calendrier nous propose un puissant symbole de changement et de renouveau. Il s'agit d'un symbole empreint d'une signification toute particulière à la lumière de l'histoire récente de la CCN. Les événements de 1995-1996 et les décisions prises pendant cet exercice ont amorcé le processus de transformation. Les changements réalisés l'an dernier permettront à la Commission, maintenant allégée et plus efficace, de continuer à édifier une grande capitale durant de nombreuses décennies.

L'an dernier, des changements considérables ont touché la planète, le Canada, la région de la capitale nationale et la CCN. Tandis que le pays s'efforce de se redéfinir, des organismes profondément engagés comme la CCN doivent assumer la responsabilité de maintenir leur cap et de réaffirmer leur engagement envers les objectifs de politique publique. C'est exactement ce qu'a accompli la CCN au cours du dernier exercice lorsqu'elle a choisi la commercialisation au lieu de la réduction des services. Elle s'est ainsi consacrée de nouveau à l'édification d'une capitale qui appartienne à tous les Canadiens. Parallèlement, la Commission a élaboré un plan qui pourrait bien servir de modèle à d'autres organismes publics.

En optant pour la commercialisation, la CCN a exprimé sa confiance dans la vitalité du secteur privé en tant que partenaire créatif de l'État. Elle continuera de mettre au point, dans les années à venir, de nombreuses autres formes de partenariat avec les entreprises, l'État et le peuple canadien.



Réalisations

Soutien et direction du changement Le secteur des Services d'ensemble a contribué au programme de réduction du déficit du gouvernement fédéral en orientant l'élaboration de stratégies et en coordonnant l'introduction des entreprises mises sur pied par les employés. En outre, le Secteur a coordonné la mise en œuvre des nombreux changements fondamentaux que nécessitait la nouvelle méthode d'exécution des programmes. Parmi les réalisations, mentionnons l'élaboration d'un cadre d'action, la gestion d'un processus d'appel de propositions, la mise en œuvre du concept de la gestion par équipe, la prestation de services de formation et d'aide à la réorientation à des centaines d'employés et la prestation de services relatifs à leur réorientation de carrière, ainsi que la mise à jour et l'adaptation de tous les systèmes d'information. Au cours de l'exercice, 227 postes permanents ont été abolis. Entre autres services offerts aux employés en transition, signalons l'aide fournie à ceux qui se sont réunis pour soumissionner les marches confiées aux EMPE. Fait tout aussi important, le Secteur a proposé des services de réorientation, de placement à l'extérieur, d'aide à la retraite et de rédaction de curriculum vitae. Afin de répondre aux besoins des employés qui demeureront au sein de la Commission pendant la difficile période de restructuring, les Services d'ensemble ont élaboré une stratégie de renouvellement de l'effectif qui met l'accent sur la flexibilité du milieu de travail.

Gestion des relations de travail. L'Alliance de la fonction publique du Canada a déposé auprès de la Commission des relations de travail dans la fonction publique deux plaintes de pratique déloyale de travail et d'antisyndicalisme. Après leur rejet, ces plaintes ont fait l'objet d'un appel infructueux devant la Cour fédérale. On a demandé la permission d'interjeter appel à la Cour suprême, mais aucune décision n'a encore été rendue à cet égard.

Rationalisation de systèmes Ce fut une année de changements à la CCN. Les systèmes intégrés de la Commission (gestion financière, immobilière, des stocks, des documents et des ressources humaines) doivent donc évoluer parallèlement à ces transformations. Les Services d'ensemble ont élaboré et commencé à mettre en œuvre la Stratégie en matière de technologie qui guidera la Commission tout au long d'un processus biennal de renouvellement des systèmes. L'infrastructure technologique, la plate forme et les logiciels d'exploitation ainsi que les applications de système seront tous renouvelés au fil du temps. La première phase a été terminée au cours de l'exercice 1995-1996, et ce dans les délais prévus et en respectant le budget. Des améliorations ont été apportées au Système de contact public afin de faciliter l'établissement de relations à long terme avec la population. Une technologie interactive de pointe pour l'accueil et l'orientation des visiteurs a été élaborée en prévision de l'ouverture de l'Infocentre de la capitale en août 1996. Enfin, la CCN est maintenant reliée à l'Internet et compte, l'an prochain, créer un site Internet intitulé « la capitale interactive ».

Transfert des contrats de gestion de l'infrastructure La CCN a consulté les administrations municipales au cours de l'année pour trouver des moyens de partager avec elles le coût de l'entretien des propriétés à vocation municipale. Dans le cadre de l'entente d'échange de terrains signée par la Ville d'Ottawa et la CCN, le déneigement et le retrait du verglas de certaines propriétés – y compris les sentiers, promenades, ponts, terrains de stationnement et rues de la ville – ont été confiés en sous-traitance à la Ville, à un coût moindre pour la CCN (voir la section précédente intitulée « Cession des biens à vocation municipale »). La CCN a aussi signé une entente avec la Ville de Hull qui prévoit le transfert de la responsabilité liée à l'entretien du boulevard de la Confédération et l'entretien, durant l'hiver, du chemin du Lac des Fées.

Secteur IV : Services d'ensemble

Au cours du dernier exercice, la CCN s'est servie des mécanismes suivants pour atteindre ses objectifs :

- la gestion de l'ensemble de l'élaboration et de la mise en œuvre du Plan d'action stratégique;
- la gestion du processus d'appel de propositions visant les EMPE;
- la gestion des répercussions des changements sur les ressources humaines;
- la rénovation des systèmes de gestion de l'information de manière à tenir compte des nouvelles exigences organisationnelles.

Indicateurs de rendement

1. D'ici l'exercice 1998-1999, réduire de 40 p. 100 la proportion des ressources affectées au secteur des Services d'ensemble par rapport au montant de l'exercice 1994-1995.
2. Gérer judicieusement le coût du réaménagement de l'effectif.

Objectif stratégique

- Procéder à des réductions de ressources dans le secteur des Services d'ensemble qui soient au moins de la même ampleur que celles qui sont effectuées ailleurs dans l'organisme.

Le secteur des Services d'ensemble est celui qui a le plus aidé au transfert des services immobiliers aux entreprises mises sur pied par les employés (EMPE) et au secteur privé. Entre autres responsabilités assumées au cours de l'exercice, mentionnons l'aide aux employés quant au processus de présentation de soumissions à des appels d'offres et d'autres démarches de réorientation professionnelle. Les Services d'ensemble ont aussi réalisé les travaux préparatoires des grands projets de modernisation technologique et de rationalisation qui sont nécessaires à l'atteinte de la totalité des objectifs de restructuration interne. Une fois ces initiatives terminées, la taille du secteur des Services d'ensemble sera réduite pour correspondre aux besoins de la nouvelle Commission.

Municipalité régionale d'Ottawa/Carleton en échange d'autres terres importantes, la promenade de l'Aéroport par exemple). La CCN a aussi négocié la remise d'un certain nombre de terrains à vocation récréative à la Ville d'Ottawa pour obtenir, en retour, les titres de propriété du parc Rockcliffe. La CCN et la Ville de Gatineau ont signé un protocole d'entente visant la construction de la promenade des Draveurs, à Gatineau. En échange des terres appartenant à la CCN, la Ville de Gatineau s'est engagée à construire la promenade et à l'entretenir.

Aliénation de la masse de terrains sans intérêt national En 1995-1996, la CCN a vendu des terrains jugés excédentaires pour une valeur de 18,8 millions de dollars, ce qui lui a procuré des revenus considérablement plus élevés que les 2,4 millions de dollars prévus. Parmi les transactions importantes qui ont fait grimper le chiffre des ventes, mentionnons la vente de la propriété Laramee McConnell (3,7 millions de dollars) et les 12,4 millions de dollars qu'a versés Travaux publics et Services gouvernementaux Canada en échange de terres sur lesquelles sera aménagée la nouvelle chancellerie américaine.

Gestion des subventions tenant lieu d'impôts fonciers La CCN a continué de remplir les obligations qui lui reviennent en tant qu'important propriétaire foncier et elle a donc versé les subventions appropriées tenant lieu d'impôts fonciers aux administrations municipales. Toutefois, il est arrivé que la Commission se montre un gestionnaire responsable et remette en question certaines évaluations foncières qui avaient été faites.

Réalisation du Programme pluriannuel d'immobilisations L'un des principaux objectifs de la CCN consiste à faire de la capitale le lieu de rencontre des Canadiens. Dans ce contexte, la CCN a poursuivi ses efforts en vue d'aménager des lieux de spectacle dans la capitale et de restaurer des édifices du patrimoine. Au cours de l'année, la Commission a entrepris environ 180 projets dont les plus importants comprennent l'achèvement de la phase I du boulevard de la Confédération (le parcours d'honneur de la capitale et le principal centre d'animation); la remise en état de deux grands parcs où se déroulent des festivals; la construction d'un tout nouveau centre des visiteurs (qui doit être achevé en 1996-1997).



Réalisations

L'entreprises mises sur pied par les employés (EMPE). La décision de créer de telles entreprises avait pour but de conserver des programmes, de préserver l'expertise et de réduire le coût des opérations. Des propositions soumises par les EMPE et le secteur privé visant l'offre de services de gestion immobilière et d'entretien des terrains ont été signées à la fin de 1995-1996. La CCN a conclu des ententes avec six nouvelles entreprises et une compagnie du secteur privé qui existait déjà. Dans le cas du parc de la Gatineau, aucune soumission acceptable n'a été présentée par les employés, et la CCN, comme prévu, s'est tournée vers les compagnies existantes du secteur privé. Au cours du nouvel exercice financier, la CCN confiera en sous-traitance les services d'entretien du Parc et les services aux visiteurs à des soumissionnaires du secteur privé qui auront démontré être le plus en mesure de respecter les buts et objectifs de la CCN. Les employés sur place à la CCN, continueront de gérer les ressources naturelles, mais leur budget sera réduit. Le plan d'aménagement du parc de la Gatineau a été mis en œuvre et on devrait avoir réduit les dépenses de 25 p. 100 dans un avenir rapproché. Dans l'ensemble, le transfert de certaines opérations au secteur privé est une idée non seulement originale mais fructueuse, et les objectifs qu'on s'était fixés sont atteints grâce, surtout, aux efforts extraordinaires et au dévouement des employés de tous les secteurs de la Commission.

Aménagement foncier. Aucune transaction foncière n'a été conclue durant l'année, bien que les jalons de nombreux projets d'aménagement aient été posés. Ainsi, on a sélectionné divers sites qui pourraient faire l'objet de contrats d'aménagement en coentreprise et élaboré des stratégies à l'égard d'un certain nombre de propriétés sous-développées (au nombre des projets, mentionnons des travaux de remplissage, la restauration d'édifices du patrimoine et de nouveaux aménagements). Des plans régissant l'aménagement d'anciennes installations de la CCN qui sont désaffectées aujourd'hui (serres de Blackburn Hamlet, les dépôts du chemin Albion, de l'avenue Mann et de Bayview et des installations à Hull) ont également été préparés.

Gestion saine des propriétés pouvant être louées. La CCN a su assurer ses revenus locatifs au cours de la dernière année, malgré la difficile situation économique qui a marqué l'exercice de 1995-1996 et, plus particulièrement, la hausse du taux d'occupation au centre-ville. Les rentrées d'argent irrégulières et uniques provenant des terrains frappés de servitude ont contribué à maintenir un solde excédentaire.

Cession des biens à vocation municipale. Dans les années 50 et 60, alors qu'aucune administration régionale n'existait, la CCN a acheté des terrains qui devaient répondre aux éventuels besoins du réseau routier de la capitale. Or au fil des ans, la Commission a payé des taxes et financé l'entretien de ces terrains et de l'infrastructure correspondante, bien qu'ils aient une vocation municipale ou régionale plutôt que nationale. La CCN a fait beaucoup de progrès durant l'année en vue de se départir de ces responsabilités. Ainsi, la CCN a négocié une entente confiant l'entretien des ponts Mackenzie-King et de la rue Laurier à la

budget annuel dont dispose la CCN. Toutefois, pour des raisons historiques, toutes les terres que possède la CCN ne lui permettent pas également de remplir le mandat dont elle est investie. Il y a eu une époque où la Commission, en tant que premier service de planification de la région, a acheté de nombreux terrains qui devaient répondre aux besoins de transport à long terme. Il est évident aujourd'hui que ces terrains devraient être la responsabilité d'autres paliers de gouvernement. Le processus mis de l'avant au cours de la dernière année en vue de réduire les dépenses prévoyait, entre autres, la rationalisation des avoirs fonciers de la CCN pour garantir, d'une part, que chaque parcelle de terre lui appartenant ait un lien avec la mission qui lui a été confiée, d'autre part, que toutes les propriétés procurent des revenus maximums à la Commission. La CCN a cherché par la même occasion de nouvelles façons de gérer, d'entretenir et de remettre en état ses propriétés. Résultat : elle a décidé de se départir de ses fonctions immobilières et de les confier plutôt au secteur privé ou, plus précisément, à des entreprises mises sur pied par les employés.

Objectif stratégique

- Réduire d'environ 25 p. 100 d'ici 1997-1998 les coûts du gouvernement pour la gestion et l'exploitation de ses biens immobiliers. Au cours de la dernière année, la CCN a poursuivi cet objectif en faisant ce qui suit :
 - Sous-traiter ses fonctions de gestion foncière et immobilière à des entreprises mises sur pied par les employés ou au secteur privé.

Indicateurs de rendement

1. Les projets d'aménagement, d'ici l'exercice 1999-2000, généreront des revenus nets annuels de 1,345 million de dollars en plus d'entraîner des économies annuelles de l'ordre de 121 000 dollars.
 2. Disposition des terrains sans intérêt national et cession des biens à vocation municipale d'ici l'an 2000.
- Aménager des propriétés de manière à capitaliser les revenus que les avoirs fonciers sont susceptibles de générer.
 - Gérer de façon sage les propriétés qui peuvent être louées (ce qui se fait aujourd'hui par l'entremise d'un agent du secteur privé).
 - Développer la responsabilité relative aux taxes et à l'entretien en ce qui concerne les biens à vocation municipale.
 - Se défaire des biens fonciers qui n'ont pas d'importance nationale.
 - Gérer les subventions tenant lieu d'impôts fonciers que doit verser la CCN.
 - Mener à terme le Programme pluriannuel d'immobilisations.
 - Transférer des ententes de gestion de l'infrastructure.

L'utilisation judicieuse des biens naturels La CCN ne ménage aucun effort pour créer un juste équilibre entre le droit qu'ont les Canadiens d'utiliser les terres publiques et d'en apprécier la beauté — il faut faire le lien ici avec la capacité qu'ont ces terres de générer des revenus — et le besoin de protéger les milieux sensibles de la surutilisation. De toute évidence, la Commission doit se doter d'un plan d'aménagement sensé si elle veut créer un équilibre entre la protection de l'environnement et l'utilisation productive des terres. Au cours de la dernière année, un certain nombre de plans sectoriels ont été élaborés — notamment pour la promenade de la Gattineau et le lac Leamy. Ces plans sectoriels détaillés ont fait l'objet d'amples discussions tout au long de 1995-1996. Ils serviront, en fin de compte, à protéger certaines zones naturelles de la région d'un usage destructif et à les aménager de manière qu'elles procurent des revenus à la CCN.

Dernière propriété non bâtie La CCN est propriétaire de la majeure partie des plaines LeBreton — dernière grande propriété non bâtie au cœur de la capitale du Canada. De petites parcelles du terrain appartenant à la ville d'Ottawa et à la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton. En 1995-1996, la direction de la CCN et ses partenaires ont approuvé un plan conceptuel d'aménagement de ce secteur. Au terme de longues négociations, les trois partenaires ont signé une entente qui rationalise et regroupe les titres de propriété. Le plan conceptuel sera étudié dans le cadre du processus d'aménagement des administrations municipales et, une fois approuvé, témoignera de la vigueur et de la réalité du concept de partenariat régional.

Approbation de l'utilisation et de la conception de l'aménagement des terrains Environ 146 dossiers traitant de l'utilisation de terrains fédéraux et de transactions foncières ont été révisés au cours de la dernière année, tandis que 186 demandes d'approbation de l'aménagement de terrains fédéraux ont été examinées. Les demandes approuvées touchaient l'aménagement paysager, l'aménagement du site et les systèmes d'éclairage d'un grand nombre des points de repère et des hauts lieux de la culture dans la capitale — notamment une partie du boulevard de la Confédération (le principal centre de la programmation nationale dans la capitale) de même que les grands parcs, les sites des festivals, les musées et les édifices du patrimoine.

Secteur III : Gestion et aménagement immobilier

Avec ses terrains qui couvrent 468 kilomètres carrés — soit près de 10 p. 100 du territoire de la région de la capitale nationale — la CCN est le plus grand propriétaire foncier de la région. Parmi ses avoirs figurent des parcs, des places publiques et

fierté et une unité nationales par l'entremise de l'acquisition de son mandat, soit celui de susciter une des édifices du patrimoine qui lui permettent de s'acquitter de son mandat, soit celui de susciter une fierté et une unité nationales par l'entremise de l'aménagement et de l'animation des lieux de spectacle. L'administration, l'entretien et la remise en état des biens fonciers — ce qui comprend le déneigement, l'aménagement paysager, le jardinage et la rénovation — prennent une large part du

prochain exercice financier.

partagée de la planification dans la région de la capitale nationale. Le document sera prêt au cours du moment à la préparation d'un document dans lequel seront énoncés clairement les principes et une vision régionale du Comité des Collines) tout au long de l'année. La CCN et ses partenaires travaillent en ce (la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton, la Communauté urbaine de l'Outaouais et la Municipalité – *Vision de la capitale* – qui a servi de fondement aux discussions entreprises avec ses partenaires régionaux d'une vision partagée de la planification. Elle a préparé son propre document sur l'idée qu'elle s'en faisait

Harmonisation des plans régionaux La CCN a fait beaucoup de progrès en ce qui concerne la définition

capitale du Canada, dont la version finale devrait être produite au cours du prochain exercice financier.

forcent d'élaborer un schéma d'aménagement qui regroupe les terrains et d'intégrer celui-ci au *Plan de la* Canada en 1995-1996. La CCN et d'autres ministères fédéraux ayant la garde de biens immobiliers s'est

Un nouveau *Plan de la capitale du Canada* On a rédigé une version provisoire du *Plan de la capitale du*

Réalisations

- durables.
- foncters susceptibles de générer des revenus
- Accorder une attention particulière aux biens CCN et ceux des administrations locales.
 - Uniformiser les plans d'aménagement de la Canada, et d'autres plans directeurs.
- fédéraux, qu'on appelle le *Plan de la capitale du*
- Réviser le schéma d'aménagement des terrains
- cet objectif en faisant ce qui suit :
- Au cours de la dernière année, la CCN a poursuivi
- Canada et l'utilisation qu'on propose d'en faire.
- Continuer d'approuver la conception de l'aménagement des terrains fédéraux dans la capitale du
- Objectif stratégique**
- intervenantants soient cohérents.
- très près à ce que les plans proposés par tous les
- dire dans l'aménagement urbain, la CCN veille à
- régionales et municipales ont elles aussi leur mot à
- Indicateurs de rendement**
1. Production d'un nouveau *Plan de la capitale du Canada* d'ici la fin de 1996-1997, qui servira de document de référence pour décider de l'aménagement des terrains fédéraux, simultanément à une révision des frontières de la masse des terrains d'intérêt national d'après une vision régionale partagée.
 2. Production des plans directeurs pour l'ensemble des principaux biens foncters de la CCN d'ici l'an 2000.

publié chaque année, a suscité la participation de 12 partenaires en 1995-1996, soit trois fois plus que l'an dernier, et a été remis à 11 000 enseignants et chefs de groupe. Cinquante mille enfants, âgés de cinq à seize ans, ont également participé à un programme de rédaction qu'on appelait Cher Canada, par lequel on invitait les jeunes à exprimer leurs sentiments à l'égard du Canada. Et la liste continue : Collectivités en fleurs, la Commission des étudiants, Patriotisme vécu, la Conférence des capitales canadiennes... Il est bien évident que le secteur du rayonnement a pris un nouvel élan en 1995-1996.

Une nouvelle approche à la programmation En 1995-1996, la CCN a établi un plan d'action qui permettra, d'ici trois ans, de réduire le coût des activités de programmation de 25 p. 100 par rapport à 1994-1995. Ce plan a déjà connu un certain succès puisque les recettes de commanidite ont atteint 2,4 millions de dollars en 1995-1996, par rapport à 1,3 million de dollars l'an dernier. En 1989-1990, la CCN avait adopté un nouveau concept de partenariat sur lequel elle se fondeait pour élaborer sa programmation. Depuis lors, la liste de ses partenaires et commaniditaires, tant à l'échelle locale que nationale, s'est allongée de manière exponentielle. Ces associés aident à financer les activités de la Commission, coproduisent les programmes et fournissent des biens et des services, de même que leur bagage considérable de connaissances et de compétences. Certains des partenaires et commaniditaires sont installés dans la région, tandis qu'un nombre croissant d'entre eux représentent des entreprises et des associations nationales; celles-ci sont donc bien placées pour aider la CCN à élargir sa portée nationale. (Voir la liste des commaniditaires et des partenaires à l'annexe 2.)

Secteur II : Aménagement de la région de la capitale nationale

Recherche de l'harmonie

Le cycle de planification est un des faits les plus réguliers de l'histoire de la CCN, depuis sa création en 1958. Tous les cinq ans à peu près, la CCN boucle une importante phase de planification qui, au sens le plus large, débute par la présentation d'un schéma d'aménagement des terrains dans la région de la capitale, se poursuit par l'adoption de plans directeurs à l'égard des principaux secteurs d'aménagement — par exemple la Ceinture de verdure et le parc de la Gatineau — et se termine par

la préparation de plans sectoriels qui s'inspirent des principes des plans plus généraux. Une fois que la CCN a amorcé la mise en œuvre de ses plans sectoriels, c'est à nouveau le moment de mettre à jour les plans moins récents, de portée plus générale en fonction des progrès réalisés et des conditions qui évoluent. Bien que la procédure appliquée en 1995-1996 soit en gros celle des années précédentes, elle différerait à certains égards. La différence la plus importante réside dans le souci qu'a la CCN de collaborer avec les autres paliers de gouvernement. Au moment de sa fondation, la CCN était le seul organisme de planification de la région. Aujourd'hui, comme les administrations

multiples d'un rivage à l'autre, grâce auquel la CCN a rejoint 85 000 Canadiens d'un bout à l'autre du pays, et le Jardin commémoratif de la capitale qui ont visité des millions de personnes en mai 1995. Les réalisations internationales du Canada ont aussi été mises en lumière par un autre nouveau programme, soit le Canada sans frontières, qui a attiré 22 000 personnes durant sa première année d'existence.

Un public croissant Près de 600 000 personnes ont visité la colline du Parlement en 1995-1996 (soit une augmentation de 63 p. 100 par rapport à l'année précédente), et 145 000 d'entre elles se sont rendues au spectacle *Reflexions* du Canada : Une symphonie en son et lumière (une augmentation de 10 p. 100). Un total de 800 000 téléspectateurs ont regardé le troisième spectacle du Grand Frisson du Bal de Neige, diffusé à l'échelle nationale, par rapport à 765 000 l'année précédente. Dans l'ensemble, le Bal de Neige a retenu l'attention de 12 millions de personnes.

Des partenariats populaires Le programme des bénévoles est l'un des meilleurs moyens d'évaluer le succès de la CCN pour ce qui est de la création de partenariats fructueux. Il a connu une grande popularité en 1995-1996. La CCN comptait en effet 2 000 bénévoles dans sa banque de données, dont la plupart ont participé à une vaste gamme de programmes, depuis la recherche des enfants perdus lors de la fête du Canada jusqu'à la plantation d'arbres. Fait impressionnant, les bénévoles ont consacré l'an dernier 22 494 heures de leur temps aux activités de la CCN, soit une augmentation de 20 p. 100 par rapport à 1994-1995. En plus de représenter d'énormes économies pour la Commission, ce nombre témoigne de l'intérêt que les Canadiens portent au travail de la CCN et de l'engagement des habitants de la région envers leur capitale.

La sensibilisation à l'égard de la capitale De concert avec treize partenaires du gouvernement, la CCN a lancé un certain nombre de campagnes de publicité collective au cours de l'année, portant sur quatre programmes en particulier : la fête du Canada, Les lumières de Noël au Canada, la patinoire du canal Rideau et le Bal de Neige. Ces campagnes ont permis à la fois de mieux faire connaître la capitale d'un bout à l'autre du pays et de réduire le coût du programme de mise en marche de la CCN.

À la rencontre des autres Canadiens Ce fut une année marquante relativement à la création de programmes de rayonnement destinés à établir des liens entre les Canadiens et leur capitale. Le plus remarquable a été le programme *Fêtons en famille* dans la capitale, dans le cadre duquel, à deux reprises durant l'année, des familles de chaque province et territoire ont pu se rendre dans la capitale nationale pour rencontrer d'autres familles canadiennes. Ce projet a reçu un appui considérable des commanditaires et des partenaires et n'a occasionné aucun frais directs à la CCN. Les programmes de la Commission destinés aux jeunes ont également connu une forte activité au cours de l'année. L'ambassade-jeunesse a en effet coordonné diverses activités pour 4 500 jeunes de partout au Canada. Par ailleurs, le guide de l'enseignement,

Les programmes traditionnels étaient encore actifs, par exemple Patriotisme vécu (un programme des clubs Rotary destiné aux jeunes et auquel la CCN et ses prédécesseurs contribuent depuis 1951), la fête du Canada, le Bal de Neige, Cultures Canada et Les lumières de Noël au Canada. Mais plusieurs nouveaux programmes intéressants sont venus s'y ajouter en 1995-1996, notamment Le Grand Hommage des

Préserver et innover. Bien que le coût de la programmation ait été moins élevé en 1995-1996, les programmes réalisés au cours de l'année ont revêtu un caractère national beaucoup plus marqué que ceux de toutes les années précédentes. Cette réalisation a été couronnée par la série de prix que voici :

Réalisations

■ **Objectifs stratégiques**

■ Établir une programmation répartie sur quatre saisons ayant un grand effet et qui s'appuie sur les programmes des principales institutions de la capitale et qui s'y rattache.

■ Par l'entremise d'activités de rayonnement et de promotion, sensibiliser et intéresser la population à la capitale, favorisant ainsi la fierté et l'unité nationales au Canada.

Au cours de la dernière année, la CCN a poursuivi ces objectifs en faisant ce qui suit :

■ accroître la programmation s'échelonnant sur toute l'année; et

■ coordonner des activités de rayonnement et de mise en marche.

Indicateurs de rendement

1. D'ici 1996, la CCN aura mis en place un programme de promotion collective pour combiner sa publicité à celle d'au moins six attraits touristiques de la capitale. Ce programme tiendra compte de la répartition saisonnière des événements et sera bénéfique pour toutes les parties concernées.

2. D'ici 1997, la CCN aura recouvré 741 000 dollars (l'équivalent de son budget de biens et services pour la fête du Canada en 1994-1995), grâce à la restructuration de sa programmation saisonnière et de ses activités de mise en marché et grâce à la production de recettes supplémentaires au moyen de la commande, de la vente d'articles promotionnels, de la tarification des services et d'autres sources.

À l'écoute des préoccupations des Canadiens

Secteur I : Promotion et animation de la capitale

La CCN travaille actuellement à la création d'une série d'activités qui sauront attirer toute l'année les Canadiens de tous les coins du pays, que ce soit des touristes en visite, des téléspectateurs qui regardent les spectacles de la CCN diffusés à l'échelle nationale ou des participants aux programmes de rayonnement.

En renforçant ses partenariats avec les institutions fédérales, les agences de tourisme et les commissions mandataires, la CCN vise à optimiser la portée et les répercussions de sa programmation, tout en réduisant les coûts de ses activités pour le gouvernement fédéral. Grâce à une série d'activités de rayonnement et de promotion, y compris des émissions de télévision diffusées à l'échelle nationale et des projets et programmes de mise en marché, la CCN a déjà réussi à faire participer des milliers de Canadiens à la vie de la capitale et elle poursuivra ses efforts en ce sens. En 1995-1996, il semble que la Commission n'ait atteint qu'en partie son objectif de donner à la capitale un rôle national symbolique, mais on constate néanmoins des progrès encourageants en ce sens. En effet, le nombre d'événements et de programmes culturels organisés dans la région a presque doublé au cours de la dernière année et quadruplé dans la dernière décennie. Le nombre de visiteurs a augmenté graduellement depuis 1986 pour atteindre cinq millions en 1995. C'est donc dire que 64 p. 100

À titre d'organisme public fédéral, la CCN doit tenir compte des grandes préoccupations de la société et du gouvernement canadiens dans sa sphère d'activités particulières, soit l'édification de la capitale nationale. En 1995, l'année du référendum, le thème central des préoccupations de la plupart des Canadiens était l'unité nationale, et la préservation de l'environnement avait en deuxième place. La revue suivante des activités et des réalisations de la Commission illustre clairement à quel point ces deux enjeux – l'unité nationale et la qualité de l'environnement – ont orienté les activités de la Commission au cours de la dernière année. La notion de qualité de l'environnement ne se limite pas ici à la création d'espaces verts ou à la préservation de la faune, bien que ces programmes soient aussi très importants. La CCN se fonde sur un concept beaucoup plus vaste, où l'équilibre entre les éléments de la nature, du patrimoine et de la culture contribue à la création d'une capitale tout à fait «canadienne». En outre, la Commission n'a pas comme rôle unique d'édifier et d'animer la capitale, mais aussi de faire en sorte qu'elle soit, aux yeux de tous les Canadiens, le symbole de l'esprit national qu'ils partagent. Voilà les préoccupations qui ont orienté la planification, l'aménagement et les programmes réalisés par la CCN en 1995-1996.

d'atténuer les répercussions des licenciements sur l'économie locale; elle contribue à la diversification de la base économique de la région de la capitale nationale; elle permet de conserver les compétences et l'expertise des employés de la CCN; et elle réduit le coût des programmes de la CCN pour le gouvernement fédéral.

En avril 1996, des marchés avaient été conclus avec six nouvelles entreprises. La CCN est fière de la façon dont elle a mené la première étape du Plan d'action stratégique en 1995-1996. Bien qu'elle n'ait pu s'inspirer d'aucun modèle standard de commercialisation, elle a évité de nombreux pièges en établissant dès le départ une procédure qui tenait compte des circonstances et de ses objectifs, et en la respectant à la lettre. La Commission est donc l'un des organismes publics du Canada qui a fait les plus grands pas dans l'élaboration de nouvelles solutions pour la prestation de services.

Les programmes de la Commission. La solution au problème de la CCN – réduire les coûts sans sacrifier inutilement les employés et les programmes – consistait à transformer certains secteurs des services immobiliers en EMPE, dont la CCN pourrait acheter les services en question à des coûts moindres, notamment l'entretien paysager et le déneigement. Les dirigeants estimaient qu'en achetant ces services d'une entreprise privée, la CCN pourrait aussi réduire le coût des services de soutien aux opérations de même que ses frais généraux.

Il aurait peut-être été plus facile de licencier des employés et de se procurer des services directement du secteur privé. Mais si la CCN a des objectifs économiques, elle a aussi des considérations d'ordre social, et elle estimait que le prix à payer sur le plan humain dans le cas de mises à pied massives était trop élevé. Au lieu d'éliminer des programmes et des services, ce qui mettrait nos employés à la rue et réduirait le service au public, il nous fallait trouver une solution qui nous permettrait d'accomplir notre mandat, de conserver les compétences des employés et de réduire nos coûts. La décision de conclure des ententes avec des entreprises mises sur pied par les employés permet

La restructuration : Un plan triennal exhaustif

gérées au cours de la dernière année, de sorte à protéger à la fois les emplois et les programmes.

Le mécanisme par lequel la CCN prévoit atteindre ses objectifs à un coût minimal pour les employés et pour les programmes est un plan d'action stratégique global s'échelonnant sur trois ans, dont l'étape préliminaire a été franchie en 1995. 1996. Il s'agissait de confier à l'entreprise privée certains aspects des activités de la Commission et de former des entreprises mises sur pied par les employés (EMPE). Même s'il n'en est qu'à la première étape, le Plan d'action stratégique représente donc pour la CCN un changement radical dans sa façon de fonctionner.

La CCN est le premier organisme public à tenter une expérience de commercialisation de grande envergure. Sans orientation particulière en 1995-1996, la CCN a procédé par tâtonnement pour élaborer et mettre en œuvre son plan révolutionnaire. À notre connaissance, le résultat est le premier modèle nord-américain de prestation de services au public qui puisse être reproduit par tous les paliers de gouvernement pour réduire les coûts tout en continuant d'offrir de bons services.

La CCN s'y connaît en matière de réductions budgétaires. Dès le milieu des années 80, elle subissait ses premières compressions budgétaires,

La CCN s'est rendu compte que pour accomplir des réductions de cette ampleur, il fallait établir, à l'échelle de la Commission, un plan novateur et homogène qui viserait non seulement les programmes, mais aussi les biens fonciers et le personnel. C'est donc ce genre de plan qu'elle a présenté au gouvernement. Dans le budget fédéral publié en février 1995, le Parlement confirmait le projet de la Commission de la capitale nationale de réduire son budget de 24 p. 100 (ou 21,4 millions de dollars), mais précisait que cet objectif devait être atteint en trois ans, au lieu de quatre.

Ces compressions massives auraient sans doute de graves répercussions sur la CCN. Le 1^{er} mars 1995, le Président annonçait à l'ensemble des employés que, d'ici trois ans, la Commission perdrait la moitié de son effectif. Plus de la moitié des quelque 900 membres du personnel ne seraient plus à l'emploi de la CCN. La nouvelle a frappé dur, mais les compressions ont été soigneusement



les bannières, les panneaux et les statues.

Comité exécutif de gestion

Le président, le directeur général et les autres cadres supérieurs se rencontrent régulièrement afin d'ap-
prouver les soumissions relatives au fonction-
nement quotidien et à l'administration de la CCN.

Secteurs et directions

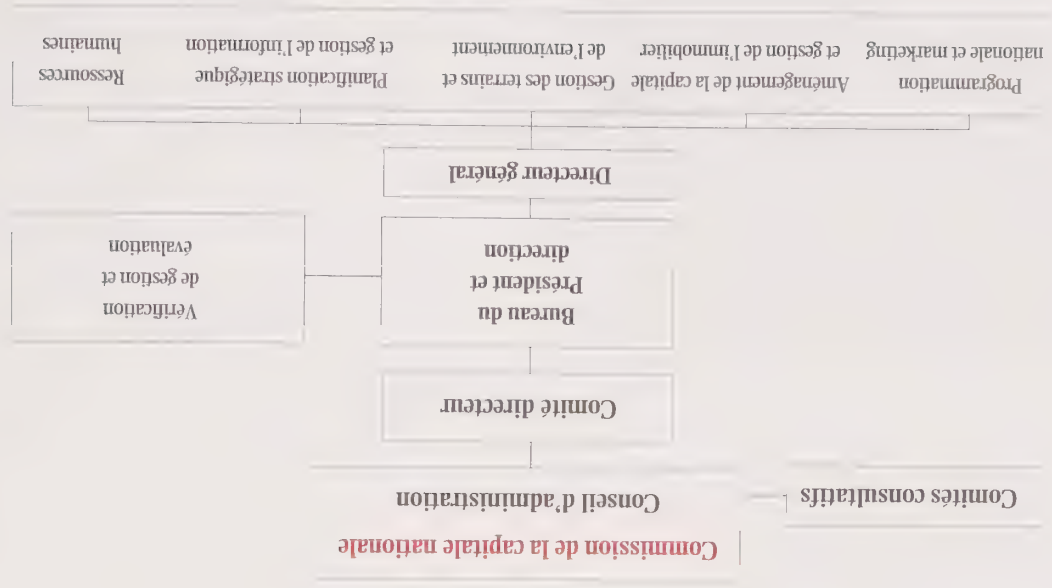
La CCN est divisée en quatre secteurs d'activités : la
promotion et l'animation de la région de la
capitale nationale; l'aménagement de la région
de la capitale nationale; la gestion et la mise en
valeur de l'immobilier; les services d'ensemble.
Afin de fonctionner avec efficacité dans ces
domaines la CCN est subdivisée en cinq directions,
tel qu'on peut le voir ci-après.

statues.
travaux publics, les bannières, les panneaux et les

*Comité consultatif sur les résidences officielles du
Canada* Il fournit des conseils sur l'exploitation et
l'entretien de cinq résidences officielles situées
dans la région de la capitale nationale.

Le Fonds Canadiana Il gère les œuvres d'art et le
moblier d'intérêt patrimonial ainsi que les fonds
qui sont donnés au Canada pour rehausser l'ap-
parence des résidences officielles, conformément à
leur vocation publique.

Coup d'œil sur la CCN



partir d'Ottawa, de la renseigner, de la faire participer aux activités de la Commission et de voir à ce que l'on tienne compte de ses idées et de son expérience au cours de l'aménagement de sa capitale.

Les comités de la CCN résolvent la dichotomie apparente entre les activités locales et la mission nationale. Ils rassemblent des experts qui viennent de partout au pays et dont la formation est variée (architecture, programmation, aménagement paysager, arts). En communiquant leurs idées et leur créativité à la Commission, et en mettant à sa disposition de précieuses compétences, ces experts donnent à la CCN la possibilité d'intégrer une gamme d'expériences canadiennes dans les initiatives qu'elle met en œuvre.

La Commission

À titre de société d'État, la CCN est dirigée par une commission (un conseil d'administration) dont le président, le vice-président et les treize autres membres proviennent d'un bout à l'autre du Canada et sont nommés par décret. La Commission doit comprendre huit représentants des régions du Canada, ainsi que cinq représentants de la région de la capitale nationale. (Voir la liste des membres actuels à la page 51.) La Commission est responsable de la planification, de l'établissement et du respect de l'orientation globale de la CCN. Elle gère et préserve ses ressources, contrôle le rendement, l'évalue et en fait rapport. Elle oriente également certaines questions opérationnelles.

Comités administratifs

Par l'entremise de son règlement administratif, la Commission délègue certains de ses pouvoirs à des sous-comités formés de membres de la Commission.

Comités consultatifs

Comité directeur Il guide la CCN relativement aux questions et aux stratégies de la Commission, approuve les projets et les transactions et revoit le Plan d'entreprise de la Commission, ses budgets de fonctionnement et d'immobilisations, ses états financiers et son rapport annuel.

Comité corporatif de vérification et d'évaluation Il revoit les rapports internes de vérification et d'évaluation, ainsi que les vérifications financières annuelles et les examens spéciaux du vérificateur général, effectués tous les cinq ans.

Comité d'examen des traitements Il revoit le rendement et la rémunération du président et du vice-président et directeur général de la CCN.

La CCN retient une perspective nationale et une dimension professionnelle de divers comités consultatifs dont les membres, nommés par la Commission, sont des experts canadiens reconnus des milieux professionnels, de l'enseignement et des affaires. Les comités consultatifs font des recommandations à la Commission et fournissent une aide technique au personnel de la CCN et aux autres organismes fédéraux de la capitale. (Voir la liste des membres actuels p. 51.)

Comité consultatif du marketing et de la programmation Il fournit des conseils relatifs à la programmation culturelle, à la mise en marché, aux communications, aux partenariats et aux communications.

Comité consultatif de l'urbanisme et de la gestion immobilière Il fournit des conseils sur l'utilisation, la mise en valeur et la gestion des terrains publics de la région de la capitale nationale, notamment en ce qui concerne l'architecture, les travaux publics,

pour la gestion des écosystèmes, la construction, la conception du paysagisme, l'entretien et les services aux visiteurs. Toutes les activités de la Commission concourent de différentes façons à remplir son mandat.

Urbanisme

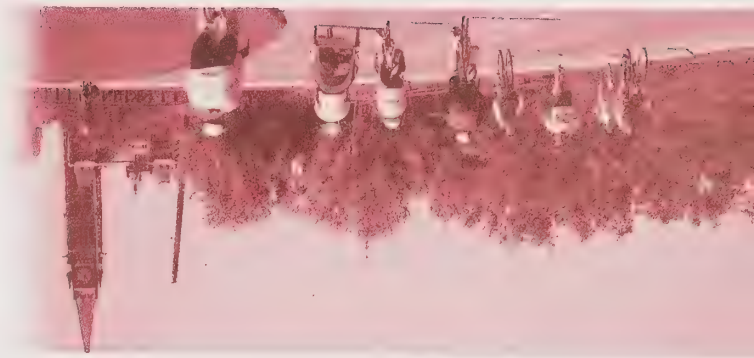
Les projets d'urbanisme sont menés de concert avec d'autres paliers de gouvernement de façon à ce que l'aménagement, la gestion et la protection de tous les terrains publics fédéraux de la région de la capitale nationale témoignent d'une perspective commune.

Programmation

Des activités comme la fête du Canada, le Bal de Neige et Cultures Canada aident à créer une capitale pleine de vie qui attire chaque année cinq millions de visiteurs.

Kayonnement et services aux visiteurs

Des conférences nationales, des émissions de télévision et des initiatives de mise en marché touristique visent à mieux sensibiliser les Canadiens et les Canadiennes à la capitale et à les inciter à s'y rendre. Sur place, on les accueille chaleureusement à l'Infocentre de la capitale.



Parcs et promenades

La GCN embellit la capitale par la création, l'entretien et l'aménagement des parcs, des promenades et des sentiers récréatifs; toutefois, elle partage de plus en plus les frais d'entretien de ces avoirs avec d'autres administrations.

Conservation et interprétation des régions sauvages

La GCN est fière de son rôle dans la création de ce qu'on appelle partout dans le monde la « capitale verte ». La préservation et la mise en valeur de la nature dans la région de la capitale sont et demeureront la pierre angulaire de la planification.

Gestion immobilière

La GCN gère un portefeuille immobilier varié comprenant entre autres des terrains à vocation résidentielle, agricole, commerciale et institutionnelle, dont plusieurs sont des biens du patrimoine. Elle gère également les six résidences officielles de la région de la capitale nationale.

La structure : Dans la capitale, pour le pays

Structure et exploitation

Géographiquement parlant, les activités de la GCN se concentrent sur la région de la capitale nationale. La Commission est toutefois dotée d'un mandat national, et non local : elle a pour mission d'utiliser la capitale pour susciter la fierté des Canadiens et des Canadiennes d'un océan à l'autre et pour promouvoir l'unité du pays. Il s'agit de trouver des moyens de communiquer avec la population à

- organiser, patraîner et promouvoir dans la RCN des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social en tenant compte du caractère fédéral du pays, de l'égalité du statut des langues officielles du Canada, ainsi que du patrimoine des Canadiens;
- coordonner les politiques et les programmes du gouvernement du Canada concernant l'organisation, le patraînement ou la promotion par les ministères des activités liées à la RCN.

Ce mandat se traduit par trois objectifs généraux :

- faire en sorte que la capitale devienne le lieu de rencontre des Canadiens et favoriser le rapprochement national en encourageant la participation active de la population canadienne à l'évolution de sa capitale;
- utiliser la capitale pour véhiculer l'image du Canada auprès des Canadiens (faire connaître le Canada) et contribuer à la création et à la mise en évidence de l'identité nationale du Canada; et
- sauvegarder et préserver les biens matériels et le milieu naturel de la capitale au profit des générations à venir.

Produits : La capitale symbolique

Produits et services

Bien que les produits et les services de la CCN embrassent une impressionnante gamme d'emplois, ils sont néanmoins liés par un même objectif, celui de créer une capitale intéressante. Tel est le mandat de la CCN, tant pour les programmes publics et les programmes d'interprétation que

Bon nombre des facteurs économiques qui ont des incidences sur les activités de la CCN – par exemple les taux d'intérêt, le taux d'occupation des logements et la réduction du budget de ses partenaires régionaux et municipaux – sont imprévisibles, et la Commission n'a aucun pouvoir sur eux. Comme tous les organismes gouvernementaux, la CCN participe activement à la réduction du déficit. Dans le climat actuel d'incertitude, il est essentiel que la CCN agisse le plus rapidement possible dans le but de réduire son déficit, d'améliorer l'efficacité de ses opérations et, dans la mesure du possible, de générer de nouvelles recettes.

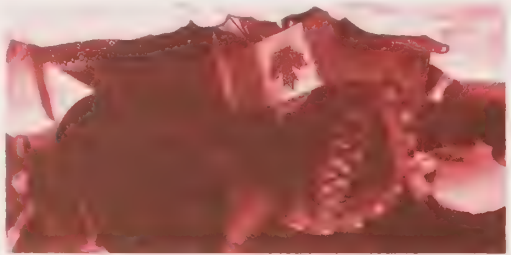
Économique

En tant que seul organisme fédéral chargé de susciter la fierté des Canadiens et de promouvoir l'unité du pays par l'intermédiaire de la capitale, la CCN n'a aucune concurrence. Elle a cependant des compétences dans ce projet, notamment le Sénat et la Chambre des communes, les musées nationaux, les administrations du tourisme régional et les services nationaux de télédiffusion. Au fur et à mesure que la Commission établit des partenariats et des associations plus solides et plus cohérents, les chevauchements constatés dans certains secteurs s'affaiblissent.

Marché

En cette ère d'incertitude politique, les Canadiens – en particulier ceux qui sont originaires d'un autre pays – ont besoin d'une capitale unifiée et qui mette en valeur les institutions qui représentent les valeurs de notre société. Le document intitulé *1995 Projections for Ottawa-Carleton*, publié par la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton, révèle que d'ici l'an 2030, la croissance démographique au Canada – et dans la région – dépendra uniquement de l'immigration.

Société



La raison d'être : Au nom des Canadiens et des Canadiennes

Société d'Etat

À titre de société d'Etat, la CCN est une entité juridique indépendante chargée par le Parlement

de poursuivre certains objectifs d'ordre public au

nom des Canadiens et des Canadiennes. Bien que la

CCN fonctionne plus comme une société privée

que comme un ministère, elle doit rendre compte

de ses activités au Parlement par l'entremise du

ministre du Patrimoine canadien. En outre, elle est

une société d'Etat inscrite à l'annexe III de la *Loi sur*

la gestion des finances publiques et est soumise au

contrôle et au régime de reddition de comptes éta-

bli dans la Loi. La CCN s'inspire de la politique du

gouvernement fédéral dans plusieurs secteurs

comme les ressources humaines, l'accès à l'infor-

mation et la protection des renseignements person-

nels, les évaluations environnementales, le con-

trôle du patrimoine et de l'architecture ainsi que la

gestion de l'information. Il est aussi essentiel pour

la CCN de tenir compte des suggestions apportées

par la population et de former des partenariats.

Mandat national

La Commission de la capitale nationale est régie par la

Loi sur la capitale nationale, qui fut modifiée en 1988

pour lui conférer les responsabilités suivantes :

■ établir des plans d'aménagement, de conserva-

tion et d'embellissement de la région de la capi-

tale nationale (RCN) et concourir à la réalisation

de ces trois buts afin de doter le siège du gou-

vernement d'un cachet et d'un caractère dignes

de son importance nationale;

Contexte

Stratégie

La CCN a adopté les orientations stratégiques suivantes pour diriger ses nombreuses activités :

■ jouer un rôle de chef de file parmi ses nombreux partenaires dans

la région;

■ élaborer et réaliser des programmes et véhiculer des messages

qui font naître chez les Canadiens un sentiment commun

d'identité canadienne;

■ adopter une démarche responsable qui s'apparente à celle

d'une entreprise.

Politique

Le rôle de la CCN consiste à faire de la région de la capitale nationale un

endroit qui suscite une grande fierté chez les Canadiens. Elle s'acquitte

de ce mandat non seulement en aménageant des espaces publics, mais

aussi en offrant et en coordonnant une programmation d'intérêt national.

Politiques gouvernementales

La CCN s'adapte aux priorités du gouvernement fédéral qui, au cours de

la dernière année, comprenait :

■ la réduction du déficit;

■ la création d'emplois;

■ la réforme des programmes sociaux;

■ la décentralisation;

■ la technologie et la formation.





1950 Le plan Gréber : événement le plus important

Recommande l'enlèvement des voies ferrées du centre ville d'Ottawa et l'amélioration des transports, l'expansion du réseau de parcs et de promenades, la décentralisation des bureaux de l'État, la restauration des berges, la création de la Ceinture de verdure et l'agrandissement du parc de la Gatineau.

1958 La Commission de la capitale nationale : de la parole aux actes

Le Parlement canadien adopte la *Loi sur la capitale nationale* qui crée la région de la capitale nationale (dont la superficie passe de 2 330 à 4 660 kilomètres carrés) et la Commission de la capitale nationale, à qui l'on confie la mise en œuvre du plan Gréber.

1988 Le Plan d'utilisation des terrains fédéraux : la capitale « métropolitaine »

Le Parlement approuve l'élargissement du mandat de la Commission de la capitale nationale : celle-ci doit axer ses activités sur l'utilisation des terrains et la programmation publique plutôt que sur leur acquisition et leur aménagement.

1993 Le Patrimoine canadien : une nouvelle famille

Compte tenu de son mandat et de son rôle élargi, la CCN relève dorénavant du nouveau ministre du Patrimoine canadien, chargé des affaires culturelles.

1996 La commercialisation : un modèle pour l'avenir

Face aux projets du gouvernement fédéral de réduire les crédits parlementaires, la CCN cherche – et trouve – de nouveaux moyens de réaliser ses programmes à des coûts moindres par l'intermédiaire d'entreprises mises sur pied par les employés.



magnifiques espaces publics de la capitale pour des activités d'intérêt national. Le tableau figurant au début du présent rapport illustre bien à quel point les activités de la CCN ont changé depuis 1958. C'est la planification qui a toujours permis de donner une orientation particulière aux activités. Cependant, au cours des premières années, la CCN s'est largement concentrée sur l'aménagement physique de la région de la capitale – la construction de promenades, la modification du tracé des voies ferrées, l'aménagement du noyau urbanisé, etc. La Commission faisait très peu de programmation jusqu'à l'ouverture de la patinoire du canal Rideau en 1970. En effet, cette année a marqué le début d'une reorientation, comme le confirmait le Parlement en 1988. Depuis lors, la Commission s'est surtout concentrée sur l'animation de la capitale et la mise en valeur de ses caractéristiques physiques. En ce qui a trait à l'aspect physique de la capitale, en 1996 les efforts de la CCN avaient été, depuis longtemps, presque entièrement consacrés à la réfection et à la préservation, plutôt qu'à la construction. À partir d'une programmation culturelle quasi inexistante en 1980, la Commission a graduellement conçu un nouveau programme qui comporte maintenant plusieurs événements de calibre mondial.



Une capitale en développement

1899 La Commission d'amélioration d'Ottawa : les premiers pas
 Démolir des bâtiments industriels le long du canal Rideau. Aménager le premier parc au bord de l'eau. Concevoir un réseau de boulevards et de promenades panoramiques.

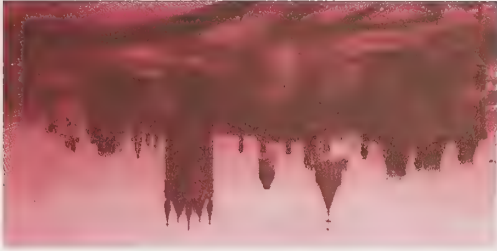
1903 Le plan Todd : la conception d'une «capitale verte»
 Recommande la préservation de grands parcs naturels et l'aménagement d'un boulevard reliant la colline du Parlement à Rideau Hall.

1915 Le plan Holt : la pierre angulaire
 Conçoit le premier plan détaillé de la capitale. Recommande la création d'un district fédéral doté de pouvoirs en matière d'aménagement. Suggère des mécanismes de contrôle de l'aménagement et le prolongement du réseau de parcs.

1922 Le rapport Cauchon : prendre appui sur les réalisations précédentes

Insiste sur le besoin d'une commission fédérale, sur la réorganisation des lignes de chemin de fer, sur la construction de voies publiques et sur l'aménagement de parcs.

1927 La Commission du district fédéral : une vision régionale
 Organe régional chargé de l'aménagement, elle est dotée du budget et des pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre des changements recommandés dans les rapports précédents.



L'évolution de la capitale depuis trente-huit ans
 C'est en 1958 que la CCN entreprend les travaux qui lui incombaient. Elle commença par la transformation physique de la capitale qui s'imposait depuis longtemps; ce n'est que depuis quelques années qu'elle se préoccupe de l'utilisation des

La mission actuelle de la CCN était implicite dans les réalisations des institutions qui l'ont précédée. En tant qu'édificatrice de la capitale le passé et à présent, et à titre de gardienne des hauts lieux du pays et de productrice de manifestations d'intérêt national, la CCN continue de pour- suivre une mission presque centenaire.

Grâce à ces nombreuses années de travail assidu, nous disposons dans la capitale d'espaces publics exceptionnels. De nos jours, la CCN possède, au nom du gouvernement fédéral, environ 10 p. 100 de la région de la capitale nationale, soit 468 kilomètres carrés. Parmi ses propriétés, mentionnons le parc de la Gatineau, la Ceinture de verdure, un certain nombre de terrains urbains, ainsi que 256 kilomètres de routes, de sentiers et de prome- nades, 30 ponts et plus de 700 biens en location.

King est d'avoir placé la capitale du Canada à l'avant-garde de l'urbanisme à l'échelle mondiale. En 1936, King invita l'urbaniste français Jacques Gréber à venir travailler dans la capitale du Canada. Gréber et ses associés publièrent en 1950 un rap- port qui s'appuyait sur de nombreuses idées an- ciennes, mais les rassemblait autrement pour pro- duire les plans d'une ville moderne et efficace qui serait aussi une capitale bien canadienne, une «capitale verte». En 1958, le flambeau fut transmis à la Commission de la capitale nationale, qui dut assumer la tâche de concrétiser le plan de Gréber.

La Commission de la capitale nationale

Faire de la région de la capitale du Canada un symbole d'unité et de fierté

Mission

Susciter la fierté et l'unité nationales en faisant de la capitale un lieu de rencontre pour les Canadiens et les Canadiennes, en communiquant le Canada aux Canadiens par l'entremise de la capitale et en sauvegardant et en conservant les trésors nationaux situés dans la capitale.

Le passé : Près d'un siècle d'édification

L'importance du pays grandissait. En 1896, le premier ministre Laurier assura à la population canadienne que, moyennant des efforts prolongés et coordonnées adéquats, Ottawa pourrait devenir «la Washington du nord». C'est ainsi qu'il donna le coup d'envoi à la Commission d'amélioration d'Ottawa (CAO) et à un siècle d'édification et de croissance qui permit de construire la capitale que nous connaissons en 1996 et qui est digne de ce grand pays.

Laurier légua son rêve d'une grande capitale à un de ses successeurs, William Lyon Mackenzie King. Originaire du sud-ouest de l'Ontario, King passait, depuis 1900, la plupart de ses étés dans les collines de la Gatineau, à proximité d'Ottawa. Il rêvait d'une capitale qui serait plus qu'une ville, qui serait en fait une région s'étendant des deux côtes de la rivière des Outaouais afin d'englober les deux cultures fondatrices du Canada. En 1927, King parraina la création de la Commission du district fédéral qui succéda à la CAO. Le mandat était le même, mais les interventions étaient de plus en plus concentrées et coordonnées. En outre, le nouvel organisme disposait du budget et des pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre de changements réels à l'organisation physique de la région. Enfin, il pouvait agir sur un territoire ne se limitant plus à Ottawa, mais s'étendant à une région de 2 330 kilomètres carrés, répartis sur deux provinces, et qui renfermait un microcosme de cultures et de paysages canadiens.

Une autre des contributions exceptionnelles de

Fondée en 1826 pour accueillir les baraquements du chantier de construction du canal Rideau, Ottawa était une petite ville axée sur l'industrie forestière et peuplée de gens rudes lorsqu'on la choisit pour devenir capitale du Canada en 1857. Quelques 8 000 personnes résidaient alors dans cette localité tristement célèbre pour ses épidémies, ses violentes bagarres et sa saleté. En 1857, les premiers habitants de la capitale durent relever un défi qui, depuis, n'a cessé de se poser aux urbanistes : trouver des moyens judicieux de transformer leur collectivité en une capitale qui appartienne à toute la population de ce vaste pays plein de contrastes.

Lorsqu'il s'établit dans la capitale dans les années 1880, sir Wilfrid Laurier déclara : «Ottawa n'est pas une belle ville et tout semble indiquer qu'elle n'est pas destinée à le devenir». Néanmoins, Laurier fut le premier à se rendre compte que l'aménagement était nécessaire si l'on voulait édifier la capitale que les Canadiens et les Canadiennes méritaient, surtout à mesure que la superficie et

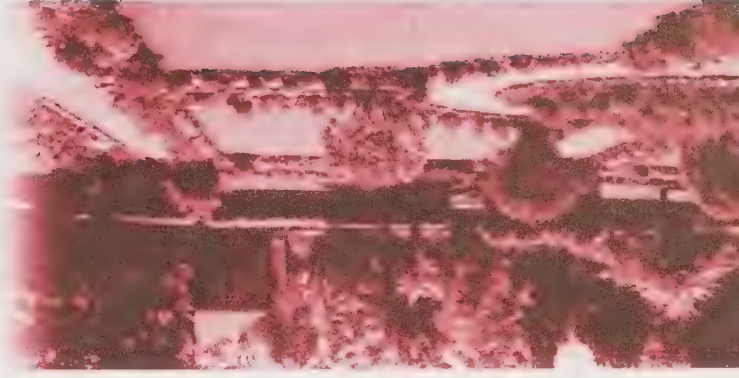
autorités, ont permis à la Commission de générer d'importants revenus.

Un programme gagnant

«Le Grand Hommage des tulipes d'un rivage à l'autre» était un événement national très émuivant par lequel on commémorait le 50^e anniversaire de la fin de la Seconde Guerre mondiale. Les Canadiens ont eu l'occasion de rendre hommage à tous ceux qui ont participé au rétablissement de la paix. La CCN s'est vu décerner deux médailles d'or pour la tenue du Grand Hommage, la première de la *International Festival Association* (IFA) et la seconde, du *Marketing Magazine*. Les spectacles télédiffusés de la fête du Canada et du Grand Frisson du Bal de Neige se sont également mérités des prix de l'IFA, l'or et le bronze respectivement.

La protection de notre patrimoine

La *Ottawa Architectural Conservation Organization* a accordé un prix d'excellence à l'édifice The Chambers, où est maintenant situé le siège social de la CCN, pour les travaux qui ont permis de restaurer cet édifice du patrimoine. La CCN a également reçu un certificat de mérite pour la restauration du jardin de Maplelawn, l'un des rares jardins victoriens clos que l'on trouve encore au Canada.



Le meilleur au Canada

Le parc de la Gatineau a été reconnu par le Conseil canadien du ski comme étant l'endroit qui offre le meilleur programme de sports d'hiver au pays.

La capitale s'anime!

En 1995-1996, grâce à l'inauguration du programme Les tulipes de l'amitié (en mai) et de l'exposition Le Canada sans frontières (de juillet à l'octobre), la CCN a fait un pas de géant vers la réalisation de son objectif consistant à offrir, dans la région de la capitale nationale, une programmation de premier ordre à longue durée.

Fêtons en famille dans la capitale

À deux reprises au cours de l'année, la CCN a choisi dans chaque province et territoire une famille qui aurait l'occasion de participer au Bal de Neige ou à la fête du Canada, afin de rencontrer des Canadiens des autres régions et de voir ce que la capitale représente dans le contexte national. Cinquante-trois mille familles de partout au pays se sont inscrites au concours en 1995-1996. En établissant ces liens, la CCN contribue à renforcer les valeurs fondamentales des Canadiens ainsi qu'à promouvoir la fierté et l'unité nationales.

Un partenariat avec la collectivité

Les activités de la CCN ont généré 2,4 millions de dollars de commande en 1995-1996, soit le double de l'année précédente. La contribution des bénévoles de la capitale s'est également accrue : ceux-ci ont en effet consacré quelque 22 500 heures de travail ardu à leur collectivité, soit 20 p. 100 de plus que l'an dernier.

Faits saillants de l'année

De nouveaux projets pour un siècle nouveau

On a rédigé l'ébauche de la version modifiée du *Plan de la capitale du Canada* – le document qui orientera l'aménagement et l'utilisation des terrains appartenant à la CCN et à d'autres propriétaires fonciers fédéraux – et l'on est maintenant prêt à en discuter avec les partenaires fédéraux de la CCN.

À l'appui de la capitale verte

Après des années d'études et de consultations intensives, la CCN a enfin terminé son Plan directeur de la Ceinture de verdure. On y constate un équilibre judicieux entre les efforts de conservation redoublés et l'élargissement des fonctions récréative, agricole, forestière et institutionnelle.

Une nouvelle façon de fonctionner

Face à la réduction draconienne de son budget au début de 1995, la CCN a réagi en élaborant un plan novateur de commercialisation qui a permis non seulement de sauver des emplois, mais aussi de garder intacts les programmes essentiels de la CCN et de réduire les coûts de 24 p. 100. Des ententes ont donc été signées avec six entreprises mises sur pied par des employés (EMPE), dont la Commission achètera des services d'entretien des terrains qui, auparavant, étaient dispensés par ses propres employés.

Le partage des responsabilités

Au fil des ans, la CCN – autrefois le seul service d'urbanisme dans la nouvelle capitale du Canada –

Des visées plus précises

En 1990, un groupe de travail de la CCN a entrepris de désigner les biens à caractère municipal dont il conviendrait de confier la gestion et l'entretien à un autre palier de gouvernement. C'est ainsi qu'en 1995, la CCN a commencé à transférer des propriétés – par exemple, le pont Mackenzie-King et le pont Laurier – aux administrations régionales et municipales.

En 1990, le même groupe de travail avait évalué la mesure dans laquelle les biens fonciers de la CCN contribuaient à l'accomplissement de son mandat national. En 1995-1996, la Commission s'est donc départie de plusieurs parcelles de terrain dont l'importance nationale était minime. Ces terrains, de même que les biens transférés à d'autres

Canadiennes et Canadiens de partager la vie de la région de leur capitale.

À titre d'exemple, les 85 000 Canadiens qui participèrent au Grand Hommage en mai 1995 savaient que chaque tulipe commémorative qu'ils plantaient dans leur jardin avait dans la capitale son pendant qui fleurissait et suscitait l'admiration de millions de personnes qui pouvaient ainsi avoir leur part de souvenir.

L'expérience de ces 85 000 Canadiens et de nombre de leurs concitoyens correspond exactement au résultat escompté par la CCN et les institutions qui l'ont précédée depuis près de cent ans, à savoir la création d'une capitale qui suscite la fierté des Canadiens et un sentiment d'appartenance à l'un des grands pays de la planète.

Cette année fut certes difficile, mais elle fut aussi exceptionnelle.

Le président,

Marcel Beaudry

Marcel Beaudry

opérations nouvellement commercialisées. Je tiens à présenter un signe évident de la vitalité de la Commission. En 1995-1996, alors même qu'elle s'appliquait à se recréer, la CCN réaffirma son engagement envers ses nouvelles orientations de 1988 et sa détermination à participer à la lutte pour l'unité nationale. Des preuves tangibles de cet état de choses existent. Au cours du dernier exercice, la CCN produisit une gamme sans précédent d'événements primés qui rejoignirent plus de Canadiens des quatre coins du pays que jamais. Nombre de manifestations traditionnelles, comme la fête du Canada et le Bal de Neige, furent proposées, mais elles furent assorties de nouveaux programmes qui permirent à des millions d'autres

d'événements d'importance nationale qui s'échelonna sur toute l'année et attirera l'appui de commissions s'unira avec des partenaires de la région pour mieux faire connaître la capitale à la grandeur du pays. Enfin, le document signale la mise au point et l'application de solutions technologiques à des situations qui prédominent dans un environnement de gestion transformé. En travaillant mieux», la CCN pourra réduire ses coûts tout en conservant fermement la maîtrise des opérations nouvellement commercialisées.

grammes qui permirent à des millions d'autres

la fête du Canada et le Bal de Neige, furent proposées, mais elles furent assorties de nouveaux programmes qui permirent à des millions d'autres

la fête du Canada et le Bal de Neige, furent proposées, mais elles furent assorties de nouveaux programmes qui permirent à des millions d'autres

la fête du Canada et le Bal de Neige, furent proposées, mais elles furent assorties de nouveaux programmes qui permirent à des millions d'autres

la fête du Canada et le Bal de Neige, furent proposées, mais elles furent assorties de nouveaux programmes qui permirent à des millions d'autres

la fête du Canada et le Bal de Neige, furent proposées, mais elles furent assorties de nouveaux programmes qui permirent à des millions d'autres

la fête du Canada et le Bal de Neige, furent proposées, mais elles furent assorties de nouveaux programmes qui permirent à des millions d'autres

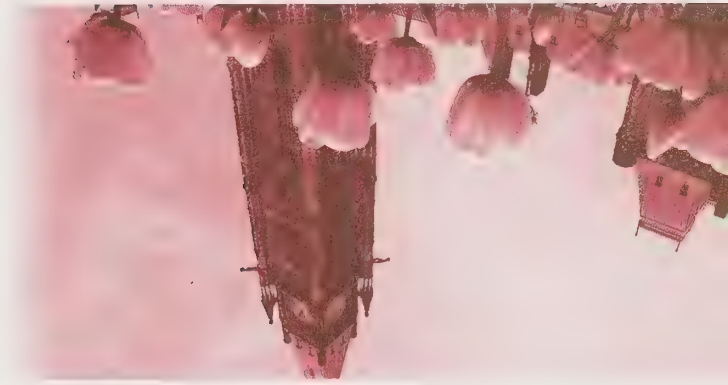
la fête du Canada et le Bal de Neige, furent proposées, mais elles furent assorties de nouveaux programmes qui permirent à des millions d'autres

la fête du Canada et le Bal de Neige, furent proposées, mais elles furent assorties de nouveaux programmes qui permirent à des millions d'autres

la fête du Canada et le Bal de Neige, furent proposées, mais elles furent assorties de nouveaux programmes qui permirent à des millions d'autres

la fête du Canada et le Bal de Neige, furent proposées, mais elles furent assorties de nouveaux programmes qui permirent à des millions d'autres

la fête du Canada et le Bal de Neige, furent proposées, mais elles furent assorties de nouveaux programmes qui permirent à des millions d'autres



Message du Président

Franchir un nouveau cap : une année charnière

Trois années constituent des jalons majeurs de l'histoire de la Commission de la capitale nationale (CCN). La première est 1958, au cours de laquelle le Parlement créa la CCN et la préposa à l'édification d'une grande capitale. La seconde est 1988, année où le Parlement confia à la Commission de nouvelles responsabilités en matière de programmation culturelle dans la région de la capitale. La troisième est 1995, pendant laquelle la CCN entreprit une restructuration en profondeur par suite d'une diminution sensible de son financement public. Fait sans doute surprenant, les récentes compressions ont entraîné non pas un abandon de programmes importants, mais plutôt un renforcement de la Commission, une plus grande focalisation et une réaffirmation des objectifs.

Les réalisations de la CCN au cours de la dernière année suscitent l'inspiration. Confrontés à des réductions considérables de crédits fédéraux d'une part et affectés par un long cycle de récession économique d'autre part, l'organisme et ses employées auraient pu être excusables d'avoir perdu confiance, d'avoir faibli et d'avoir renoncé à l'engagement qu'ils avaient pris auprès du peuple canadien de créer et de préserver une grande capitale. Au lieu de cela, les employés de la CCN ont continué d'impressionnants efforts pour répondre aux exigences du Parlement. Leur dévouement envers

la Commission et leurs concitoyens constitue l'un des points saillants de l'an dernier. Ils ont fait en sorte que la Commission survive avec des programmes intacts dans une large mesure. Grâce à eux, la CCN, dans sa version réduite et allégée, continuera de mettre en œuvre d'importants programmes et d'être fidèle aux objectifs fixés par les politiques en 1958 puis, dans une forme renouvelée, en 1988.

L'entrée en scène, en avril 1996, de six entreprises mises sur pied par des employés constitue la première et, sans doute, la plus spectaculaire des étapes qui verront, en quelques années, la taille de la CCN réduite de moitié. Les employés de ces sociétés fournissent des services d'entretien des terrains à leur ancien employeur, la CCN, à un coût sensiblement inférieur. Cependant, la commercialisation n'est qu'un des mécanismes de changement qui sont définis dans le Plan d'action stratégique de 1994 et qui, d'ici 1998, à la veille du centenaire de la Commission, auront créé une organisation très différente.

La stratégie adoptée par la CCN en 1994 et avalisée dans le budget fédéral de 1995 est multiforme et va bien au-delà de la privatisation de la gestion immobilière et de l'entretien des terrains. Elle prévoit également la rationalisation des biens immobiliers de manière que la CCN ne possède que les terrains dont elle a besoin pour réaliser ses objectifs d'envergure nationale. La stratégie fait état de l'élaboration d'un programme

Table des matières

Messsage du Président	3
Faits saillants de l'année	5
La Commission de la capitale nationale	7
Mission	7
Le passé : Près d'un siècle d'édification	7
La raison d'être : Au nom des Canadiens et des Canadiennes	10
Les produits : La capitale symbolique	11
La structure : Dans la capitale, pour le pays	12
La restructuration : Un plan triennal exhaustif	15
Revue de l'exercice	17
A l'écoute des préoccupations des Canadiens	17
Secteur I : Promotion et animation de la capitale	17
Secteur II : Planification de la région de la capitale nationale	20
Secteur III : Gestion et aménagement immobiliers	22
Secteur IV : Services d'ensemble	26
L'avenir : Maintenir le cap	28
Examen du rendement financier	29
Revenus	29
Etats financiers de 1995-1996	33
Responsabilité de la Direction en matière d'états financiers	33
Rapport du Vérificateur	34
Etats financiers	35
Notes afférentes aux états financiers	39
Renseignements supplémentaires	51
Annexe 1 : Comités de la Commission de la capitale nationale	52
Annexe 2 : Commanditaires et partenaires	55

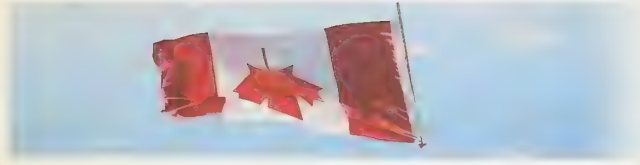
[illegible]

Commission de la capitale nationale - 38 ans d'histoire

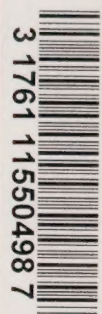
[illegible]

Rapport annuel 1995-1996

Commission de la capitale nationale



National Capital
Commission
de la Capitale nationale
Commission de la capitale nationale
d'Etat du gouvernement du Canada



3 1761 11550498 7